



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM ve ORGANİZASYON

DOKTORA PROGRAMI

**MANTAR YÖNETİM TARZININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK
ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Saadet GÜNDÜZ

Danışman: Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT-2023

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Kubilay ÖZYER danışmanlığında hazırlamış olduğum “Mantar Yönetim Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü” adlı Doktora tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

08/03/2023

Saadet GÜNDÜZ

JÜRİ KABUL VE ONAY

Saadet Gündüz tarafından hazırlanan “Mantar Yönetim Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 06.03.2023 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon alanında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Üye (Başkan) :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

ONAY

...../...../.....

Prof. Dr. Mehmet GÜNEŞ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

İTHAF



Asya ve Gökçen'e...

TEŞEKKÜR

Doktora eğitim sürecime ve bu tezin oluşumuna bilgi ve deneyimleriyle katkıda bulunan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Kubilay Özyer'e teşekkür ederim.

Tez hazırlama sürecinde görüş ve önerilerinden istifade ettiğim tez izleme komitesi üyesi hocalarım Doç. Dr. Yücel Erol'a ve Doç. Dr. Doğan Bozdoğan'a teşekkür ederim.

Araştırmanın gerçekleşmesini sağlayan Yükselen Kolejinin değerli yöneticilerine ve öğretmenlerine katkılarından dolayı teşekkür ederim. Ayrıca, araştırmanın veri toplama sürecinde desteklerini esirgemeyen ablam Emine Aybar'a tanıdığım günden beri ağabeyim bildiğim eniştem Sabri Aybar'a teşekkür ederim.

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sürecine yönelik bilgi ve deneyimlerini paylaşan Dr. Öğr. Üyesi Metin Günay'a ve bu sürecin işleyişine değerli görüşlerini esirgemeyerek katkıda bulunan istatistik bilimi uzmanı Yunus Emre Ceylan'a teşekkür ederim.

Doktora eğitim sürecimin başından sonuna kadar her aşamasında varlığıyla bana güç veren ve bir an bile desteğini esirgemeyen kıymetli eşim Dr. Öğr. Üyesi Cemil Gündüz'e teşekkür ederim. Bu sürece birlikte başladığım Asya'ma ve tez sürecinde aramıza katılan Gökçen'ime tek bir tebessümüleriyle moral bulduğum her an için teşekkür ederim.

Son olarak, değerlilerim annem ve babama her daim yanımda oldukları gibi bu tezin tamamlanma sürecinde de desteklerini esirgemeyerek yanımda oldukları için minnettarım.

ÖZET

MANTAR YÖNETİM TARZININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINİZMİN ARACILIK ROLÜ

Gündüz, Saadet

Doktora Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Mart 2023, xv + 168 sayfa

Örgütler için en önemli unsurlardan biri olan bilgi paylaşımı, örgütsel yönetimde başarının sağlanması açısından önemlidir. Mantar yönetim, çalışanları önemli bilgiler ve kararlar hakkında karanlıkta tutan ve onları yalnızca gerektiğinde bilgiye maruz bırakan bir yönetim tarzıdır. Bilgi paylaşımının yapılmadığı örgütlerde örgüte ve yönetimin etik ve adil kararlar alma yeteneğine dair güvensizlik duygusunu ifade eden örgütsel sinizm ve çalışanların örgüt için değerli olabilecek bilgi veya fikirlere sahip olsalar bile düşüncelerini saklamaları olarak açıklanan örgütsel sessizlik gibi birtakım örgütsel sorunlar görülebilir. Bu çalışmanın amacı, Ankara'daki özel bir eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerin mantar yönetim tarzı algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü araştırmaktır.

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan korelasyon analizleri sonucuna göre, mantar yönetim tarzı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin birbirleri ile olan ilişkileri pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı olarak belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki etkilere yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, mantar yönetim tarzının örgütsel sessizliği, mantar yönetim tarzının örgütsel sinizmi pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel sinizmin örgütsel sessizliği pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği anlaşılmıştır. Aracılık analizi sonucuna göre, mantar yönetim tarzının örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü bulunduğu belirlenmiştir. Mantar yönetim tarzının alt boyutları incelendiğinde, güç kaybı endişesinin ve katılımcı yönetim eksikliğinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Araştırma sonucunda, örgütlerde mantar yönetim tarzının benimsenmesinin sessizliğe yol açtığı ve örgütsel sinizmin de örgütsel sessizliği kısmen artırdığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın yapıldığı okul yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Mantar Yönetim, Sessizlik, Sinizm, Yönetim, Örgütsel Davranış

ABSTRACT**THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CYNICISM IN
THE EFFECT OF MUSHROOM MANAGEMENT STYLE ON
ORGANIZATIONAL SILENCE**

GÜNDÜZ, Saadet

Ph. D. Department of Management and Organization

Thesis Advisor: Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

March 2023, xv + 168 pages

Information sharing, which is one of the most important elements for organizations, is important in terms of ensuring success in organizational management. Mushroom management is a management style that keeps employees in the dark about important information and decisions and exposes them to information only when needed. In organizations where information sharing is not done, some organizational problems can be seen, such as organizational cynicism, which expresses a feeling of insecurity about the organization and the ability of management to make ethical and fair decisions, and organizational silence, which is explained as employees hiding their thoughts even if they have information or ideas that may be valuable for the organization. This study aims to investigate the mediating role of organizational cynicism in the effect of mushroom management style perceptions of teachers working in a private educational institution in Ankara on organizational silence. According to the results of the correlation analyzes made to determine the relationships between the variables within the scope of the research, the relationships between mushroom management style, organizational silence, and organizational cynicism were determined to be positive and highly significant.

According to the results of the regression analysis for the effects between the variables, it was determined that the mushroom management style affected organizational silence positively and significantly more than it affected organizational cynicism. In addition, it has been understood that organizational cynicism affects organizational silence positively and significantly. According to the results of the mediation analysis, it was determined that organizational cynicism played a partial mediation role in the effect of mushroom management style on organizational silence. When the sub-dimensions of mushroom management style were examined, it was seen that organizational cynicism played a partial mediating role in the effect of loss of power and lack of participatory management on organizational silence. As a result of the research, it was determined that the adoption of the mushroom management style in organizations causes silence, and organizational cynicism partially increases organizational silence. Within the framework of these results, some suggestions were made for the school administrators and researchers where the research was conducted.

Key Words: Mushroom Management, Silence, Cynicism, Management, Organizational Behavior

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Etik Sözleşme.....	ii
Jüri Kabul Ve Onay.....	iii
İthaf	iv
Teşekkür	v
Özet	vi
Abstract.....	vii
Tablolar Listesi	xii
Şekiller Listesi	xiv
Kısaltmalar	xv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MANTAR YÖNETİM TARZI	5
1.1. YÖNETİM VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	5
1.1.1. Yönetim Kavramı	6
1.1.2. Yönetim Yaklaşımları	6
1.1.2.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı	7
1.1.2.2. Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı	9
1.1.2.3. Çağdaş Yönetim Yaklaşımı	10
1.2. MANTAR YÖNETİM	11
1.2.1. Mantar Kavramı	12
1.2.2. Mantar Yönetim Tarzının Tanımı	13
1.2.3. Mantar Yönetim Tarzının Nedenleri	14
1.2.4. Mantar Yönetim Tarzının Sonuçları	15
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	33
2.1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI	33

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KURAMSAL TEMELLERİ	39
2.2.1. Sessizlik Sarmalı Kuramı	39
2.2.2. Sağır Kulak Sendromu	41
2.2.3. Mum Etkisi	42
2.2.4. Abilene Paradoksu	44
2.2.5. Beklenti Kuramı	46
2.2.6. Fayda-Maliyet Analizi	48
2.2.7. Kendini Uyarılma Kuramı	49
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ	51
2.3.1. Kabullenici Sessizlik	51
2.3.2. Savunmacı Sessizlik	52
2.3.3. Korumacı Sessizlik	54
2.3.4. Fırsatçı Sessizlik	55
2.3.5. Prososyal Sessizlik	56
2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	57
2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	59
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SİNİZM	64
3.1. SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI	64
3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI	67
3.2.1. Bilişsel Boyut	68
3.2.2. Duyuşsal Boyut	68
3.2.3. Davranışsal Boyut	69
3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ	70
3.3.1. Beklenti Kuramı	70
3.3.2. Atfetme Kuramı	70
3.3.3. Tutum Kuramı	71
3.3.4. Sosyal Değişim Kuramı	72
3.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı	73
3.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı	74
3.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜRLERİ	75
3.4.1. Kişilik Sinizmi	75
3.4.2. Toplumsal Sinizmi	76

3.4.3. Çalışan Sinizmi.....	76
3.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	77
3.4.5. Mesleki Sinizm.....	78
3.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ	78
3.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI	80

BÖLÜM 4: MANTAR YÖNETİM TARZININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜ 83

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	83
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	84
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	87
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	88
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	88
4.5.1. Evren ve Örneklem.....	88
4.5.2. Veri Toplama Yöntemi.....	89
4.5.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	90
4.5.2.2. Mantar Yönetim Tarzı (MYT) Ölçeği	90
4.5.2.3. Örgütsel Sessizlik (ÖSES) Ölçeği	90
4.5.2.4 Örgütsel Sinizm (ÖSİN) Ölçeği	90
4.5.3. Pilot Uygulama.....	91
4.5.4. Ölçeklerin Geçerliliği	91
4.5.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizleri	92
4.5.5. Ölçeklerin Güvenilirliği.....	97
4.5.6. Verilerinin Analizi.....	99
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI	99
4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	99
4.6.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	101
4.6.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular.....	101
4.6.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	103
4.6.4.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Yönelik Fark Analizi Bulguları	103
4.6.4.2. Katılımcıların Eğitim Durumu, Yaş, Okul Türü ve Deneyim Değişkenlerine Yönelik Fark Analizi Bulguları.....	104
4.6.5. Araştırma Modeline İlişkin Hipotezlerin Testine Yönelik Bulgular	114
4.6.5.1. Regresyon Analizlerine Yönelik Hipotezlerin Testi	115

<i>4.6.5.2. Mantar Yönetim Tarzının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Örgütsel Sinzimin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotezlerin Testi</i>	<i>117</i>
<i>4.6.5.3. Mantar Yönetim Tarzının Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Örgütsel Sinzimin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotezlerin Testi</i>	<i>121</i>
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKLAR	134
EKLER	164
EK-1: ARAŞTIRMA ANKETİ.....	164
EK-2 : ETİK KURUL KARARI.....	157
EK-3: ÖZGEÇMİŞ.....	167

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No.....	Sayfa
Tablo 1.1: Mantar Yönetime İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	17
Tablo 2.1: Örgütsel Sessizlik ile İlgili Tanımlar.....	36
Tablo 3.1: Örgütsel Sinizm ile ilgili Tanımlar.....	66
Tablo 4.1: DFA Analizleri İçin Kriter Alınan Uyum İyiliği Değerleri.....	93
Tablo 4.2: MYT Alt Boyutları için Birinci Düzey DFA Uyum Sonuçları.....	93
Tablo 4.3: ÖSES Alt Boyutları için Birinci Düzey DFA Uyum Sonuçları.....	95
Tablo 4.4: ÖSİN Alt Boyutları için Birinci Düzey DFA Uyum Sonuçları.....	96
Tablo 4.5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 4.6: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Test İstatistikleri.....	98
Tablo 4.7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları..	99
Tablo 4.8: Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	100
Tablo 4.9: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
Tablo 4.10: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Sonuçları.....	102
Tablo 4.11: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Yönelik Fark Analizleri.....	103
Tablo 4.12: Katılımcıların Eğitim Durumu, Yaş Aralığı, Okul Türü ve Deneyim Değişkenlerine Yönelik Fark Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	104
Tablo 4.13: Mantar Yönetim Tarzı Ölçeği İçin Post Hoc Testi Sonuçları.....	108
Tablo 4.14: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Post Hoc Testi Sonuçları.....	110
Tablo 4.15: Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Post Hoc Testi Sonuçları.....	112
Tablo 4.16: Fark Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti	113
Tablo 4.17: Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..	115
Tablo 4.18: Etki Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti	116
Tablo 4.19: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular.....	120

Tablo 4.20: MYT'nin Alt Boyutlarının ÖSİN Aracılığı ile ÖSES'e Etkisine İlişkin Bulgular	122
---	------------

Tablo 4.21: Aracılık Etkisi Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti	123
---	------------



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.....	Sayfa
Şekil 1.1: Mantar Yönetim Tarzında Yöneticilerin Yanlışları.....	16
Şekil 2.1: Sessizlik Sarmalı.....	41
Şekil 2.2: Beklenti Kuramı Modeli	47
Şekil 3.1: Tutum Davranış İlişkisi.....	72
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	84
Şekil 4.2: MYT için Birinci Düzey DFA.....	94
Şekil 4.3: ÖSES için Birinci Düzey DFA.....	95
Şekil 4.4: ÖSİN için Birinci Düzey DFA.....	97
Şekil 4.5: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi.....	118
Şekil 4.6: Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi.....	118
Şekil 4.7: Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi.....	119
Şekil 4.8.: MYT'nin ÖSİN Aracılığı ile ÖSES'e Etkisi (β Değerleri)	120
Şekil 4.9: MYT'nin Alt Boyutlarının ÖSİN Aracılığı İle ÖSES'e Etkisi....	121

KISALTMALAR

AMOS	Moment Yapılarının Analizi (Analysis of a Moment Structures)
ANOVA	Varyans Analizi (Analysis of Variance)
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
GFI	Uyum İyiği İndeksi (Goodness of Fit Index)
GKE	Güç Kaybı Endişesi
NFI	Normlu Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
NNFI	Normsuz Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index)
RMSEA	Yaklaşımın Kök Ortalama Kare Hatası (Root Mean Square Error of Approximation)
s	Sayfa
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi (Statistical Package for the Social Sciences)
SRMR	Standartlaştırılmış Kök Ortalama Kare Kalıntı (Standardized Root Mean Square Residual)
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
Yİ	Yetersiz İletişim
β	Beta Katsayısı

GİRİŞ

Klasik yönetim anlayışının benimsendiği dönemlerden içinde bulunduğumuz bilgi çağına gelindiğinde artık rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve değişimin kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Bu gerçekten hareketle örgütlerin çalışanları arasındaki bilgi asimetrisi konusunda kaçınmasının gerekliliği yadsınamaz. Aksi halde bilginin adil dağılımının olmadığı bir yönetim anlayışı örgütlere ciddi zararlar verebilmektedir. Dolayısıyla günümüz bilgi çağında özünde bilgi asimetrisi bulunan mantar yönetim tarzı gibi bir yaklaşımın kabul edilebilir olması mümkün görünmemektedir. Örgüt yöneticilerinin yönetim tarzlarını bu gerçek üzerine inşa etmemeleri oldukça önemlidir. Özellikle de geleceğimizin değerleri olan öğrencileri yetiştiren eğitim kurumlarının bu konuda hassasiyet göstermesi gerekmektedir. Özünde bilgi paylaşımının olmadığı mantar yönetim tarzının hâkim olduğu bu kurumlarda örgütsel konulara yönelik olarak ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler kurumun geleceğini olumsuz şekilde etkileyebilir. Önemi bu kadar büyükken eğitim kurumlarının açık bir iletişim ağı sağlayarak bilgi asimetrisinden kaçınması, katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim anlayışını benimseyerek mantar yönetim tarzından uzaklaşmaları önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bilgilerden hareketle bu çalışma mantar yönetim tarzı değişkeni temelinde şekillendirilmiştir.

Mantar yönetim tarzı ile ilgili daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında (Herman, 1997; Mar, 2011; Geckoboard, 2015; Kılıç, 2015; Kılıç ve Olgun, 2017; Tekin ve Birincioğlu, 2018; Kahya ve Ceylan, 2019; Kalfaoğlu, 2020: 357; Külekci ve diğerleri, 2020; Osmanoğlu ve Üzümlü, 2020; Çetin, 2021; Çetinkaya ve Altıntaş, 2021; Öztürk ve Aras, 2021; Mumcu ve Aras, 2021; Dinç ve Avanoğlu, 2021; Akduru ve Arslantaş, 2021; Bozkır ve Fidan, 2021; Kılıç, 2021; Bozkır ve Şaka, 2022) mantar yönetim tarzı yaklaşık 30 yıldan bu yana yönetim bilimine girmiş ve doğal mantarların yetiştirilme yönteminden esinlenilerek adlandırılmıştır. Yapılan literatür taraması neticesinde bu yönetim tarzının genellikle bilgi paylaşımından uzak, katılımcı yönetime sıcak bakmayan, iletişimin yetersiz kaldığı ve bilgi asimetrisine yol açan bir yönetim tarzı olduğu görülmüştür.

Son yıllarda yabancı ve Türkçe literatüre bakıldığında mantar yönetim tarzı ile ilgili yapılmış bazı akademik çalışmalar bulunmasına rağmen, bu çalışmaların kapsamının ve sayısının yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütlerde mantar yönetim tarzının benimsenmesi durumunda çalışanlar üzerinde oluşabilecek olumsuz etkilerden söz edildiği görülmektedir. Bu olumsuz etkiler içerisinde çalışanlarda görülen sessizlik ve güvensizlik ön plana çıkan konulardandır. Nasıl ki; bilgiye sahip olamamak insanı çekimser ve güvensiz bir hale sokacaksa, örgütlerde de hakkında yeterince bilgi sahibi olmayan çalışanlar sinizm duygusuna kapılabilecek ve sessizleşebilecektir. Güven duymadığı bir ortamda kendisinden herhangi bir konuda fikir beyan etmesi de beklenemeyen çalışandan verimlilik sağlanmasının da beklenmesi doğru olmayacaktır. Dolayısıyla, özünde bilgi asimetrisinin olduğu mantar yönetim tarzının görüldüğü örgütlerde ortaya çıkan istenmeyen bu etkilerin önüne geçmek için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Görüldüğü gibi birçok örgütsel konu ile yakından ilişkili olan mantar yönetim tarzının örgütsel davranış konuları ile beraber ele alınması gerekli ve önem arz eden bir konu haline gelmiştir.

Yapılan literatür taramasında mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin rolünün incelendiği henüz herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın mantar yönetim tarzının örgütsel davranış konuları ile beraber ele alınmasıyla yabancı ve Türkçe literatürdeki açığı gidermeye katkıda bulunması beklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmanın yönetim alanında özgün ve öncül bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle bu çalışma, mantar yönetim tarzı ve sonucunda ortaya çıkan örgütsel konulardan örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ile birlikte ele alınarak irdelenmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, mantar yönetim tarzının örgütsel sessizliğe etkisi ve bu etki üzerinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü araştırmak olarak belirlenmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan araştırmanın, geleceğimizi şekillendirecek olan eğitim kurumlarından birinde gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Bu kapsamda Ankara'da faaliyet gösteren özel bir eğitim

kurumunda görev yapan öğretmenler üzerinde araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede ilk olarak araştırmanın değişkenleri olarak belirlenen mantar yönetim tarzı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramları açıklanmış ve birbirleriyle olan ilişkileri literatür kapsamında incelenmiştir. Ardından araştırmanın modeli belirlenmiş ve bu modele uygun olarak hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler doğrultusunda hazırlanan anket formları araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki ve etkilerle ilgili verileri elde etmek amacıyla katılımcılara sunulmuştur. Anket formlarının toplanmasıyla elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.23) ve Analysis of a Moment Structures (AMOS.23) programları kullanılarak analizlere tabi tutulmuştur.

Çalışma genel olarak teorik ve uygulama kısmı olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısımda çalışmanın değişkenlerine ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir. Uygulama kısmında ise, çalışmanın amacına uygun olarak yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Böylece bu çalışma dört bölümden oluşmuştur.

Çalışmanın birinci bölümde mantar yönetim tarzı kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda yönetim ve yönetim anlayışlarına değinilmiş olup mantar yönetim tarzına adını veren mantar kavramından bahsedilmiş ve mantar yönetim tarzı tüm yönleriyle değerlendirilmiştir. Ayrıca mantar yönetim tarzının örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerinde meydana getirdiği durumlara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları ele alınmıştır. Bu çerçevede örgütsel sessizliğin kuramsal temelleri, türleri, nedenleri ve sonuçları çalışmanın amacına uygun olarak açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda örgütsel sinizm boyutları, kuramsal temelleri, türleri, nedenleri ve sonuçları ile birlikte ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü ve sonuncu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, yöntemi ve bulgular sunulmuştur. Tezin son aşaması olan bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular tartışılarak benzer çalışmaların sonuçları ile kıyaslamalar yapılmıştır. Ayrıca; çalışma sonuçları ışığında araştırma

yapılan kuruma ve bu konuda çalışmak isteyen akademisyenlere bundan sonra yapacakları çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.



BÖLÜM 1: MANTAR YÖNETİM TARZI

Örgütler ihtiyaç duydukları tüm imkânlarla sahip olsalar dahi yöneticiler tarafından iyi yönetilemediklerinde değişen koşullar ve rakipler karşısında ayakta kalmakta güçlük çekebilmektedirler. Buradan hareketle yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzının örgütlerin geleceği açısından oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Öyle ki benimsenen yönetim tarzı, çalışanların motivasyonunu sağlayarak verimliliklerini artıracak ve performans düzeyini yükselterek örgütlerin başarıya ulaşmasında büyük etkiye sahip olabilecektir. Bu gerçekten hareketle, geleneksek yönetim yaklaşımlarına ek olarak mantar yönetim tarzı da yönetim literatüründe yerini almıştır. Bu kapsamda bu bölümde mantar yönetim tarzını açıklamaya geçmeden önce yönetim kavramı ve yönetim yaklaşımları hakkında bilgiler verilecektir.

1.1. YÖNETİM VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

İşletmelerin, 18. yüzyılın sonlarından başlayarak, 19. yüzyılda giderek gelişen endüstri devriminin getirdiği ekonomik gelişmelerden önemli ölçüde etkilendikleri bilinmektedir. Bu ekonomik gelişmelerin yaşandığı ülkelerde kar elde etmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerin üretim seviyelerinde önemli yükselişler olmuştur. Böylece işletmeler büyük bir hızla büyüme göstermiş ve toplumdaki konumları da oldukça artmıştır (Mucuk, 2003, s. 12). Tüm bu gelişmelere paralel olarak işletmelerde çalışan birey sayılarında da önemli artışlar olmuştur.

İşletmelerde çalışan bireylerin sayısının giderek artması, istek ve ihtiyaçların da çeşitlenmesine ve değişmesine yol açmıştır. Bu değişimler, işletmelerde çalışan birçok bireyi ve bu bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzene koyacak yönetim yaklaşımlarının gerekliliğini de beraberinde getirmiştir (Şahin, 2004, s. 523-524; Benligiray, 2005, s. 24).

Yönetim yaklaşımları; Klasik Yönetim Yaklaşımı, Neo – Klasik Yönetim Yaklaşımı ve Çağdaş Yönetim Yaklaşımı olarak bilinmektedir (Koçel, 1998, s. 118). Çağdaş yönetim yaklaşımlarına zaman içerisinde yaşanan değişim ve gelişmelere bağlı olarak yenileri de eklenmektedir. Bunlardan biri de bu

araştırmanın konusunu oluşturan mantar yönetim tarzı olup bir sonraki bölümde bu anlayış hakkında bilgiler verilecektir. Buraya kadar bahsedilen bu yönetim yaklaşımlarını açıklamaya geçmeden önce yönetim kavramına değinmekte yarar vardır.

1.1.1. Yönetim Kavramı

Toplumsal yaşamla beraber ortaya çıkan yönetim kavramı belirlenen amaçların etkin ve verimli şekilde gerçekleşebilmesi için bir araya gelen insan grubuna yön vermekte ve bu grupların aralarında iş birliği ve eşgüdümü sağlamaya yönelik süreçleri kapsamaktadır (Baransel, 1979, s. 5). Yönetim kavramı kapsamlı şekilde, yöneticilerin önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlara yön verme, aralarında iş paylaşımını yaparak, iş birliği ve eşgüdümü sağlama çalışmaları olarak tanımlanabilir (Tunçer, 2012, s. 1).

Literatürde geniş kapsamlı birçok tanımına yer verilmiş olan yönetim, başta insan olmak üzere işletmelerin sahip oldukları varlıkları, kaynakları, zamanı, hammadde ve yardımcı malzemeleri birbirleriyle uyumlu, etkin ve verimli olarak kullanabilecekleri kararlardan ve bu kararların uygulanması ile ilgili süreçlerin toplamından meydana gelmektedir (Eren, 2016, s. 3). Özetle yönetim, birtakım amaçlar etrafında bir araya gelen insanların davranışlarını yönlendirerek onları kontrol altına alma çalışmalarının bir ürünüdür (Sayılı, 2008, s. 181). Bu açıdan; yönetim belirlenmiş amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşılması için insan ve işletmenin diğer kaynaklarının mümkün olduğunca iyi şekilde birleştirilmesini gerekli kılar (Güçlü, 2003, s. 63).

1.1.2. Yönetim Yaklaşımları

Yönetim yaklaşımlarına zaman içerisindeki gelişimlerine göre bakılacak olunursa literatürde belli başlı üç yaklaşıma değinildiği görülecektir. Bunlar; “klasik, neo – klasik ve çağdaş yönetim yaklaşımları” olarak sıralanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın bu kısmında her bir yönetim yaklaşımına genel hatlarıyla değinmek yararlı olacaktır.

1.1.2.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımının ortaya çıkışı 19.yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Bu dönemde hızlı bir şekilde ortaya çıkan gelişmeler, bu yönetim anlayışının temelini oluşturmuştur (Özalp ve diğerleri 2012, s. 67). İşletmelerin önceden belirledikleri ekonomik ve diğer amaçlarına erişebilmeleri için 1900–1930 yılları arasında özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa’da etkisini gösteren klasik yönetim anlayışına bağlı “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ve “Bürokrasi Yaklaşımı” olarak adlandırılan üç farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların öncüleri ise; Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber’dir. Bu üç yazarı düşüncelerini yazdıkları kitaplar ile ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda bu üç yaklaşıma ve savundukları görüşlere kısaca yer vermek yararlı olacaktır.

- **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı:** Sanayi devriminin ortaya çıkması ile beraber, üretim süreçlerinde emeğin öneminin ve emekle ilgili olan detayların tekrar gözden geçirilmesi suretiyle örgütlerin verimliliklerinin artırılmasının doğru olacağı düşüncesi kabul görmüştür (Şaylan, 2006, s. 141). Taylor (1911) “Bilimsel Yönetim ilkeleri” ismini verdiği eserinde işyerinde bir bütünlük sağlayabilmek ve çalışanlara işlerin düzenli şekilde dağıtıldığı bir ortamın oluşabilmesi için yönetimin sistematik bir düzeni benimseyerek görevlendirme usulünü esas alması gerektiğini belirtmiştir. Buna ek olarak, bir işin tamamlanması için geçen sürenin net ve objektif biçimde belirlenmesini sağlayacak bir yöntemin geliştirilmesi için hareket etütleri ve zaman etütleri çalışmalarını yaparak bir işçinin en iyi işi en çabuk sürede nasıl yapabileceğini ve bunun için ne kadar işçiye ihtiyaç olduğunu araştırdığından bahsetmiştir (Taylor, 2005, s. 25). Sonuç olarak, Taylor’un yaptığı çalışmalarının önemli özelliği, örgütlerin yapısına ilişkin sorunlarla ilgilenmek yerine örgütlerde verimliliği arttırmaya odaklanmış olmalarıdır (Mouzelis, 2001, s. 101).

• **Yönetim Süreci Yaklaşımı:** Yönetim Süreci Yaklaşımı Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın ikinci yaklaşımı olup örgütün tümünü ele almış ve iyi bir örgüt yapısı ve örgüt yönetiminin ilkelerini araştırmayı amaç edinmiştir. Bu yaklaşımın öncüsü Henri Fayol'dur (Koçel, 1998, s. 116). Öncüsü olduğu yönetim süreci yaklaşımı ile yöneticiler ve onların uyguladıkları yönetim fonksiyonlarını ele alan Fayol, konuya yönetim açısından yaklaşmıştır (Özalp ve diğerleri, 2012, s. 73). Fayol, yapmış olduğu incelemeler sonucunda yönetim faaliyetlerinin büyük bir alanı kapladığını görmüş ve yönetimi fonksiyonlarına ayırarak beş bölümde ele almıştır (Akat ve Budak, 1994, s. 41; Eren, 2001, s. 13-14; Peaucelle ve Guthrie, 2013, s. 54). Bu fonksiyonlar günümüzde de kabul görmüş olan "planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve kontrol"dür (Fayol, 2005, s. 877; Güney, 2007, s. 13; Şengül, 2007, s. 258). Ayrıca Fayol, insan ilişkilerini düzene koyan birtakım yönetim ilkeleri geliştirerek de yönetim sürecine katkılar da sağlamıştır (Başaran, 1992, s. 41). Bu yönetim ilkelerini Marshall (1999) tarafından örgüt içerisinde sağlanan otorite ve iş ile ilgili tüm sorumlulukların üst düzey yöneticiden en alt düzeydeki çalışanlara kadar sorunsuz olarak iletilmesi, kumanda birliğinin sağlanması, denetim mekanizmasının olması, ortak bir amacın varlığının benimsenmesi ve uzmanlaşma duygusunun varlığı şeklinde belirtilmiştir.

• **Bürokrasi Yaklaşımı:** Max Weber, yönetim yaklaşımı olarak bürokrasiyi esas almış ve bunu teoriye dönüştürmüştür. Böylece klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturarak politik bir yaklaşımla yeni örgütlenme şekli olarak bürokrasi kavramını kullanmıştır (Weber, 2004, s. 319). Klasik dönemin görüş ve düşünceleri en fazla tartışılan isimlerinden biri olan Weber' e göre, modern ekonomik yaşamın sağlanabilmesi ve otoritenin sürekliliği koyulan kural ve yasaların çeşitliliğine ve bunların sayıca artmalarına bağlıdır (Fukuyama, 2000, s. 237-238). Bu yaklaşıma göre; örgütlerde yetki ve görevler önceden belirlenmiş, yasalar ve kuralların çerçevesi çizilmiş, hiyerarşik yapı ve makamlar göz önüne alınarak bir sistem oluşturulmuştur. Buna göre astların, üstlerin koydukları emir ve yasalara uymaları yasal olarak zorunlu hale getirilmiştir. Tüm

bürokratik ilişkilerin yürütülmesi yazılı kurallara bağlanmış ve dosyalanması sağlanmış, görevlere memur tahsis ederken alanında uzman olan veya eğitim almış memurlardan seçim yapılmıştır. Ayrıca görev için tahsis edilmiş olan araç ve gereçlerin şahsi amaçlarla kullanılması engellenmiştir (Özdönmez ve diğerleri, 1998, s. 38).

Klasik yönetim yaklaşımlarının ortak bakış açısına göre, her üç yaklaşımda da insan unsuru ikinci planda tutulmuş ve “işin doğuştan çoğu insan tarafından sevilmediği, hoş gitmediği ve çalışanların kazandıkları paranın, işin doğasından daha önemli olduğu” öne sürülmüştür (Griffin, 1993, s. 367). Özetle bu yaklaşım belli bir noktaya kadar işletmelerde performans ve verimlilik artmasını sağlamıştır (Sucu, 2000, s. 54). İnsanın sosyal ve psikolojik bir varlık olduğunu gözden kaçırmış, onu amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görmekten öte gitmemiştir. Bu sebeple, klasik yaklaşıma bir tepki olarak örgütlerde fark yaratan unsurun insan olduğunu vurgulayan neo-klasik yaklaşım ortaya çıkmıştır.

1.1.2.2. Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı

İşletmeler küreselleşmenin beraberinde getirdiği hızlı ve sürekli değişimler sonucu ortaya çıkan yoğun rekabet koşullarının etkisiyle, yönetim anlayışlarını değiştirerek farklı yaklaşımlara yönelmeye başlamışlardır. Zaten teknolojiye meydana gelen yeniliklerin kaynağının ve kullanıcısının da insan olduğu bilinmektedir ve insana yapılan yatırımın ne kadar önemli olduğu açıktır (Geylan ve diğerleri, 2004, s. 79). Bu kapsamda klasik yönetim yaklaşımını takip eden neo klasik yönetim yaklaşımı; insanı örgütün en önemli unsuru olarak görmeye başlamış olup insanın davranışlarını ve davranışlarını etkileyen konulara yönelmiştir. Bu doğrultuda insanların kurdukları sosyal ilişkilere ve bu ilişkilerin geliştirilmesine odaklanmıştır (Doğan, 1998, s. 143). Böylece neo-klasik yönetim yaklaşımının savunucuları sayesinde sosyal insan kavramı doğmuştur. Örgüt üyelerini insan olarak ilk kez araştırma konusu yapan neo-klasik yönetim yaklaşımı 1930- 1950 yılları arasında etkili olmuştur. Felsefe ve psikoloji alanında çalışan Profesör Elton Mayo ve arkadaşları Chicago yakınlarında bulunan Western Elektrik Şirketi’nin Hawthorne Fabrikasında daha sonradan “Hawthorne Araştırmaları” olarak anılacak olan araştırmalarda bulunmuşlardır (Koçel, 1998,

s. 146). Bu araştırmaların başlangıç noktası olarak öncelikle örgütlerde meydana gelen verimlilik artışının aydınlatma, sıcaklık, gürültü gibi fiziki koşulların veya çalışanlara ödenen ücretler gibi maddi unsurların değiştirilmesiyle ilgili olup olmadığının incelenmesi olarak belirlenmiştir. Daha sonradan ise, çalışanların duygu durumu, moral ve motivasyonu, sosyal ilişkileri gibi konuların örgütsel verimlilik ve etkinliğin sağlanmasıyla asıl önemli faktörler olduğu ortaya çıkmıştır (Eren, 2001, s. 23). Hawthorne Araştırmaları ile Elton Mayo'nun öncülüğünü yaptığı neo-klasik yaklaşımı geliştiren George C. Homans, insan ve insan topluluklarını inceleyerek çalışmalar yapmıştır. Chris Argyris ise insanların fikirlerinden, hayal gücünden, yaratıcılıklarından yararlanmanın yollarını araştırmış ve olgunlaşma kuramını geliştirmiştir. Bunlara ek olarak, örgütsel psikoloji alanında araştırmalar yapan Rensis Likert insan unsurunun uygun yönetiminin öneminden hareketle yönetim sistemleri yaklaşımını geliştirmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 21-22). Yapılan tüm araştırmalar sonucunda, çalışanların örgütten bağımsız bir varlık olarak değil de örgütün bir parçası olarak kabul edilmesinin gerekli olduğu görülmüştür (Mouzelis, 2001, s. 125).

Neo-klasik yaklaşımı benimseyen yöneticilerin insan unsuru üzerinde gereğinden fazla odaklanması bu yüzden de teknik ve ekonomik konuların göz ardı edilmesine neden olmuştur. Bu yüzden; neo-klasik yaklaşım, teori denebilecek bilimsel bir bütünlüğe sahip olamamıştır. Hatta bu yaklaşımı benimseyenler savunduğu temel görüşü gerçekleştirebilecek örgüt yapısının nasıl sağlanacağına yönelik herhangi bir görüşe de sahip değildir. Dolayısıyla örgütün önemli unsuru olan insan incelenirken davranış bilimleri de üzerinde durulması kaçınılmaz bir konu olarak ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 21-22). Tüm bu eksiklikler neticesinde örgütün tamamı ile ilgilenecek yeni bir yaklaşım olarak çağdaş yönetim yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur.

1.1.2.3.Çağdaş Yönetim Yaklaşımı

Çağdaş yönetim yaklaşımı örgütlerin önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlarının iş birliği içerisinde hareket edebilmelerini sağlayarak faaliyetlerini yürütebilmelerini kapsamaktadır (Dinçer, 1999, s. 19). Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde aktif rol oynayan insan

davranışlarının altında yatan birçok neden olduğu bilinen bir gerçektir. Her bireyin psikolojik ve sosyolojik açıdan farklı ihtiyaçları olabilir. İnsan ihtiyaçları ne kadar farklı olursa olsun burada önemli olan konu ana amacın gerçekleştirilmesine hizmet edebilmesidir. Örgütlerde belirlenen amaca ulaşabilmek ve başarı elde edebilmek için bireylerin örgütsel motivasyonunun sağlanarak faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için ekonomik ve sosyal anlamda belli imkânlarla sahip olması gerekmektedir (Sucu, 2000, s. 535).

Çağdaş yönetim yaklaşımı, birçok disiplin ile ilişkili olup çeşitli bilim dallarından da faydalanmaktadır. Aynı zamanda bu yaklaşıma göre, örgütün çevresi ile etkileşimli olduğu kabul edilmektedir. Bu açıdan çağdaş yönetim yaklaşımına göre; örgütler bir dönüşüm içerisindeyler. Çevreden sağladıkları girdileri çıktılara dönüştürerek, yine çevreye sunmaktadırlar. Bu çıktılarının bir kısmı, daha sonraki çıktılarının girdisi olarak sisteme tekrardan dâhil olmaktadır. Bu durum geribildirim olarak bilinmektedir. Geri bildirim sayesinde sistem kendi davranışı ile ilgili bilgi sahibi olur ve bu bilginin önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırılması yoluyla, var ise sapmaların tespit edilerek bunların düzeltilmesi sağlanır (Karalar ve diğerleri, 2007, s. 107).

Örgütlerde daha iyi yönetim yaklaşımlarının benimsenebilmesi için yöneticilerin örgütün durumunu ve etkileşimde olduğu çevresel şartlarını iyi bir şekilde incelemeleri ve analiz etmeleri gerekli ve önemli bir konudur. Ek olarak, örgütleri başta insan, çevre ve teknoloji olmak üzere tüm unsurlarıyla beraber ele alarak sorunlara çözüm aramak gerekmektedir (Marşap, 2000, s. 45). Buraya kadar bahsedilen literatürde bilinen geleneksel ve çağdaş yaklaşımlara ilave olarak son yıllarda ortaya çıkan yönetim yaklaşımlarından biri de mantar yönetim tarzı olmuştur. Bu kapsamda bundan sonraki bölümde mantar yönetim tarzı, ortaya çıkışı, önemi ve örgütsel konulara etkisi üzerinde durulacaktır.

1.2. MANTAR YÖNETİM

Yönetim alanında yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda, mantar yönetim tarzı ile ilgili yapılmış olan çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Yapılmış olan çalışmalarda (Herman, 1997; Mar, 2011;

Geckoboard, 2015; Kılıç, 2015; Kılıç ve Olgun, 2017; Tekin ve Birincioğlu, 2017; Tekin ve Birincioğlu, 2018; Kahya ve Ceylan, 2019; Kalfaoğlu, 2020, s. 357; Külekci ve diğerleri, 2020; Osmanoğlu ve Üzüm, 2020; Çetin, 2021; Çetinkaya ve Altıntaş, 2021; Öztürk ve Aras, 2021; Mumcu ve Aras, 2021; Dinç ve Avanoğlu, 2021; Akduru ve Arslantaş, 2021; Bozkır ve Fidan, 2021; Kılıç, 2021; Bozkır ve Şakar, 2022; Günaltay ve diğerleri, 2022; Ulukapı Yılmaz, 2022; Ulun ve diğerleri, 2022) çıkış noktası olarak doğal mantarların yetiştirilme sürecine oldukça benzediği göz önünde bulundurularak mantar yönetim kavramına bu ad verilmiştir.

Bir metafor olarak yönetim bilimine dahil olan ve mantarların yetiştirilme şeklini esas alan mantar yönetim tarzının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle bu yönetim tarzına ismini veren mantar kavramının tanımına yer verilecek olup mantar yetiştirme süreci hakkında bilgiler verilecektir. Ardından mantar yönetim kavramı açıklanacak olup mantar yönetim tarzının ortaya çıkışından bahsedilecektir. Bunlara ek olarak, mantar yönetim tarzı ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar esas alınarak bu yönetim tarzının etkileşimli olduğu örgütsel davranış konularından bahsedilecek ve mantar yönetim tarzının sonuçlarına yer verilecektir.

1.2.1. Mantar Kavramı

Mantarlar çok eski tarihlerden bu yana bilinmekte olan ve doğadan toplanmak suretiyle tüketime sunulan besinlerdir (Deniz ve diğerleri, 2016, s.183). Literatür incelendiğinde mantarların ilk yetiştiricilik dönemlerinde sıcaklık ve nem oranlarının sürekli takip edildiği, oksijenin fazla olup karbondioksitin az olduğu (Tümertekin ve Özgüç, 2011, s. 154) yerlerde üretiminin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu üretim yerlerinin iklim şartlarının kısmen veya tamamen denetim altında tutulabildiği mağara gibi doğal veya bodrum gibi yapay barınaklar olan kapalı alanlar olduğu belirtilmiştir (Günay, 1995, s. 79-86).

Doğal barınaklarda klima sistemi olmadığından yılın sadece belli dönemlerinde üretim gerçekleştirilebilmekteyken, aynı durum yapay barınaklar

için söz konusu değildir. Mantar üretimi için gerekli olan ısıyı sağlayarak yapay barınaklarda yılın her dönemi üretim yapılabilir (Griensven, 1987, s. 132). Bu bilgilerden anlaşılacağı üzere, mantar yetiştiriciliği tarım alanlarına ihtiyaç olunmayan bir ekonomik faaliyettir. Dar alanlarda yetiştiricilik yapılabileceği gibi, az sermaye ile senede birden fazla kez üretim yapılabilen ve yüksek gelir elde edilebilmektedir (Kadıoğlu, 2015, s. 228; Eren ve Pekşen, 2019, s.228).

Literatür incelendiğinde görülmektedir ki; mantarlar doğada belli zamanlarda yetişen bir besin olmakla beraber verimli toprağa dahi ihtiyaç duyulmadan uygun koşulların sağlandığı yapay kapalı ortamlarda da yılın her zamanında üretimi yapılabilir. Böylece mantar yetiştiriciliğinden hem yüksek verim alınıp hem de yüksek gelir edilmektedir. İşte mantar yönetim yaklaşımı da bu bilgilerden yola çıkılarak ortaya çıkmıştır. İstenirse tıpkı mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi uygun koşullar oluşturularak çalışanlardan da yüksek verimlilik elde etmek mümkün olacaktır. Yönetim literatüründe ise, buna mantar yönetim tarzı olarak yer verildiği görülmektedir.

1.2.2. Mantar Yönetim Tarzının Tanımı

Örgütler ne kadar çok kaynağa ve olanağa sahip olurlarsa olsunlar yöneticiler tarafından iyi yönetilemediklerinde rakipleri karşısında geride kalmaları kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzının çalışanların motivasyonunu sağlayarak, verimliliklerini artırarak ve performans düzeyini yükselterek örgütlerin başarısında büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu gerçekten hareketle, bilinen yönetim anlayışlarına ek olarak mantar yönetim de yönetim literatüründe yerini almıştır. Böylece, mantar yönetim tarzı mantar yetiştiriciliğine ilişkin metaforik algının yönetim bilimlerine yansımaları olarak literatürde aktif olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şener ve Gündüzalp, 2019, s. 793).

Mantar yönetim tarzı çalışanların örgütsel süreç, politikalar ve risklere dâhil edilmeden yöneticiler tarafından sahiplenilebileceği varsayımına dayanan, çalışanların adeta karanlıkta tutularak onlardan verimlilik sağlanmasının amaçlandığı bir yönetim tarzı olarak tanımlanabilir (Moore ve Sonsino 2007, s.

49). Bu yönetim tarzına göre nasıl ki mantarlardan karanlıkta yalnızca gübre verilerek verimlilik sağlanıyorsa, çalışanlardan da yalnızca verilen görevlere uyması beklenerek verimlilik sağlanabilir. Çalışanlara görevler hakkında detaylı bilgi verilmez, açıklamalar yapılmaz ve çalışanlardan görevleri sorgulaması da beklenmez (Çetin, 2021, s. 400). Bu açıdan bakıldığında, mantarların yetiştirme şekline göre yola çıkarak ortaya atılan bu yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlara uygun çalışma koşullarının sağlanmasıyla, fakat çalışanlarla bilgi paylaşımına yer verilmeyerek de verimliliğin sağlanabileceği düşünülmekle beraber riskler dâhil hiçbir bilginin çalışanlar ile paylaşılmadığı bu yönetim tarzının bazı örgütsel sorunlara da yol açabileceği görülmektedir. Bu kapsamda henüz yeni bir anlayış olarak karşımıza çıkan mantar yönetim tarzının daha iyi anlaşılabilmesi açısından örgütlerin bu yönetim tarzını neden uyguladıkları veya uyguladıklarında ne gibi örgütsel sonuçların ortaya çıkabileceği konularına değinmekte yarar vardır.

1.2.3. Mantar Yönetim Tarzının Nedenleri

Yöneticiler, çalışanlarla gereğinden fazla bilgi paylaşımından kaçınarak katılımcı yaklaşımdan uzaklaşmalarının bazı durumlarda gerekli ve önemli olduğunu düşündüklerinden dolayı mantar yönetim tarzını tercih edebilmektedirler. Örgüt yönetiminin mantar yönetim tarzının benimseyerek gizliliği ve iletişimsizliği tercih etmesinin sebeplerinin kökeninde genel olarak tıpkı karanlık ortamlarda yetiştirilen mantarların, daha çabuk büyüyerek çoğalması gibi, herhangi bir bilgi paylaşımı yapılmadan adeta karanlıkta bırakılarak iletişimden uzak tutulan çalışanlardan sağlanan verimin artacağı performansın yükseleceği düşünülmesi vardır (Birincioğlu ve Tekin, 2018, s.170).

Yöneticiler örgütün temel yeteneğine ilişkin know-how'ı, patenti, üretim formülleri, kısacası özel ticari sırları saklı tutmak isteyebilirler. Örneğin, dünya çapında bir içecek firması olan Coca Cola'nın ürettiği kola ürününün formülü sadece firma yöneticisi ve CEO'su tarafından bilinmektedir. Böylece firma taklit edilebilirliğin önüne geçmektedir. Benzer şekilde yöneticiler yasaların getirdiği bazı kısıtlamalar ile örgüte ve çalışanlara ilişkin askerlik ve sağlık bilgileri gibi bazı özel bilgileri de gizli tutmak isteyebilirler. Yine çalışanlar veya çalışan

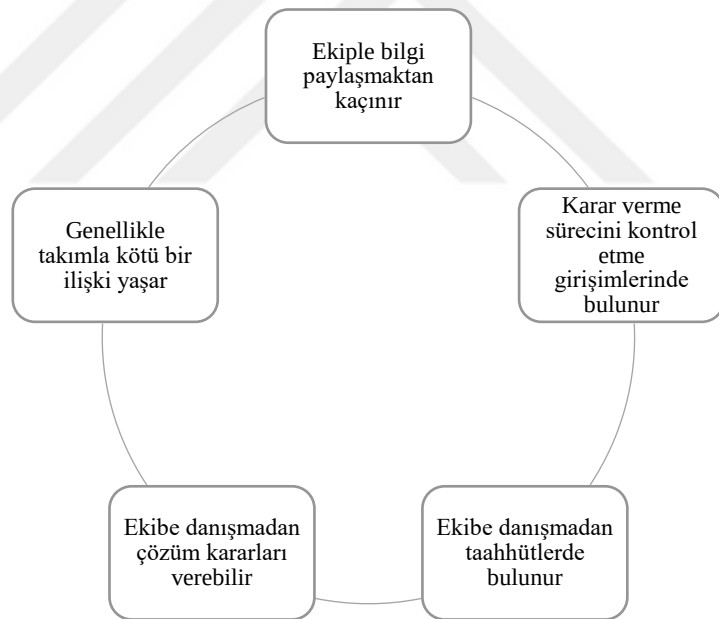
gruplarıyla örgüt arasında yapılan özel anlaşmalar da olası çatışmaların önüne geçebilmek için herkes ile paylaşılmayabilir. Her örgütün kendine özgü bir çalışma sistemi vardır ve bu sisteme ilişkin örgütsel sırların gizli kalması düzenin korunması için önemlidir. Örgütler bu sebeple de bilgi paylaşımından kaçınabilirler. Mesela, örgütteki personel devir hızı oranları, örgütsel başarısızlıklar, yöneticiler arası çatışmalar vb. durumlar çalışanların örgüte ilişkin olumsuz duygular beslemesine sebep olacağı için bu tür konular sır olarak korunabilir. Örgütlerin bilgi paylaşımına uzak olmasını gerektiren bir diğer konu da yanlış yorumların önüne geçmektir. Şöyle ki, örgütlerin küçülme, birleşme, bir kriz atlatma süreçlerinden geçtiği dönemlerde çalışanların içinde bulunulan durumu yanlış yorumlayarak motivasyonlarını kaybetmemeleri için bilgi paylaşımından kaçınmak gerekli olabilir. Bir pazarlama stratejisi olarak da kamuoyu ve çalışanlar üzerinde merak uyandırmak isteyen yöneticiler bazı inovasyon ve gelişmeleri paylaşmaktan kaçınabilirler (Kalfaoğlu, 2020, s. 359). Bazen de yöneticiler kaotik durumların oluşmasını engellemek ve çalışanlardan gelebilecek soru ve eleştirilerden kaçınmak için de sahip oldukları bilgileri paylaşmak istemeyebilirler. Bunun yerine çalışanlardan emir ve talimatlar doğrultusunda işlerini yapmalarını isteyebilirler. Ayrıca mantar yönetim tarzını uygulayarak, yöneticiler örgütler ile ilgili karar verirken yaşanan yanlışların üstünü örtebilmektedirler (Gunn, 1995, s. 32). Bu bilgilerden anlaşıldığı gibi riskler dâhil hiçbir bilginin çalışanlarla paylaşılmadığı bir yönetim tarzı olan mantar yönetim tarzının getirebileceği olumlu sonuçları elde etmeyi planlayan yöneticiler bu anlayışı tercih edebilirler.

1.2.4. Mantar Yönetim Tarzının Sonuçları

Mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticiler genellikle sahip oldukları gücü tek merkezde tutmak istemekte ve bilgiyi paylaşmaktan kaçınmaktadırlar. Çalışanlar tarafından sorgulanmak veya eleştirilmekten hoşlanmamakta ve çalışanları ile tüm bilgiyi paylaşmayı ve karşılıklı iletişimde olmayı tercih etmemektedirler (Mar, 2011). Bu da birtakım olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Nitekim Tekin ve Birincioğlu (2018, s. 169-185) yapmış oldukları çalışmalarında mantar yönetim tarzının çalışanların işten ayrılma niyetlerini

artırabileceğini, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri güven duygusunda azalma olabileceğini belirtmişlerdir. Ek olarak, üstlerin astlarla bilgi paylaşımı yaptıklarında sahip oldukları gücü kaybedecekleri endişesine kapılabileceklerini ve böylece örgütlerde güç zehirlenmesinin yaşanabileceğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca, birçok astın kendilerini işlerine vermek yerine, kendileriyle bilgi paylaşımı yapılmadığından kendi başlarına çabalayarak örgütlerinde olan bitenden haberdar olabilmek için, dedikodu gibi performanslarını ve dolayısıyla verimliliği olumsuz şekilde etkileyecek olan birtakım faaliyetler içerisine girmelerinin de kaçınılmaz olacağını belirtmişlerdir.

Bu olumsuz etkiler mantar yönetim tarzının beraberinde getirdiği birtakım yanlış sonuçlar ortaya çıkartabilir. Bu bağlamda bu yanlışlar Şekil 1.1’de özetlenmiştir (Mar, 2011):



Şekil 1.1: Mantar Yönetim Tarzında Yöneticilerin Yanlışları

Kaynak: Mar, A. (2011). Mushroom Management. Simplicable-business guide. <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management>.

Şekil 1.1.’de görüldüğü gibi mantar yönetim tarzı yöneticileri birtakım yanlışlara düşürerek örgütsel konulara etki etmektedir. Literatürde bu duruma ilişkin yapılmış çalışmalarda bu etkiler araştırılmış olup çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Buradan hareketle yapılmış olan araştırmalardan elde edilen

sonuçlara yer vermekte yarar vardır. Bu kapsamda bu çalışmanın yapıldığı dönemde literatürde mantar yönetim tarzı alanında yapılmış olan 26 adet çalışmaya rastlanmıştır olup 2 kitapta da bölüm olarak yer verilmiştir. Bunun dışında çeşitli çalışmalarda mantar yönetim tarzına atıfta bulunulduğu da gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar ile kapsam ve sonuçları Tablo 1.1’ de sunulmuştur:

Tablo 1.1: Mantar Yönetime İlişkin Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)-Yıl	Çalışmanın Kapsamı ve Sonuçları
Herman (1997)	Herman, “Mükemmelleşme Süreci: Yöneticiler ve Denetçiler için Pratik Nasıl Yapılır? Kılavuzu” isimli kitabında mantar yönetim kavramından bahsetmiştir. Herman’a göre, mantar yönetim kavramı, mantar yetiştirme şeklinden esinlenilerek geliştirmiştir. Böylece bir metafor olarak doğmuş olan bu kavram tıpkı mantarların ışık görmeyen bir ortamda gübre verilerek yetiştirilebildiği gibi çalışanlarla bilgi paylaşımı yapılmayarak da onlardan verimlilik sağlanabileceğini vurgulamaktadır.
Mar (2011)	Yazar tarafından dijital ortamda hazırlanmış olan bir makalede mantar yönetim tarzına yer verilmiştir. Makalede yer alan bilgilere göre, mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticiler genellikle sahip oldukları gücü ve bilgiyi tek merkezde tutmak istediklerinden ve çalışanlar tarafından eleştirilmekten kaçındıklarından dolayı çalışanları ile tüm bilgiyi paylaşmamayı ve karşılıklı iletişimde olmamayı tercih etmektedirler. Ayrıca, makalede mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin düştükleri hatalara da değinilmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

	•Çalışanları bilgilendirmek istemezler, •Kararlar alırken sürecin kontrolleri altında olmasını isterler, •Çalışanların görüşlerini almadan taahhütlerde bulunurlar, •Çalışanların görüşlerini almadan nihai kararları alırlar, •Çalışanları ile ilişkileri genel oalrak iyi değildir. Makalenin son kısmında mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticiler yüzünden kendilerini kötü hisseden çalışanlara birtakım tedbirler almalarının gerekliliği belirtilmiştir.
Mar (2013)	Yazar tarafından dijital ortamda yayınlanmış bir makalede 25 adet yönetim tarzının arasında 15. madde olarak mantar yönetim tarzına yer verilmiştir: 15. Mantar Yönetimi •Mantar yöneticileri, ekiplerini karanlıkta tutarak otoritelerini inşa etmeye çalışırlar. •Başka bir deyişle, ekiplerine bilgi akışını en aza indirirler. •Çoğu durumda, bu bilgi eksikliği yıkıcıdır çünkü takımın esasen kör bahisleri vardır. •Mantar yöneticisi terimi, mantar yetiştiriciliğine bir benzetmedir. Mantar yetiştiricileri mantarları karanlıkta tutar ve üzerlerine gübre atar.

Kılıç (2015)	Çalışmada mantar yönetimi algısını ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaçla Gümüşhane İlinde sağlık sektöründe görev yapan yönetici ve çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre mantar yönetim tarzını uygulayan yöneticilerin oranı % 84 iken, bu yönetim tarzına maruz kalan çalışan oranı % 87 olarak bulunmuştur. Ayrıca, çalışmanın yapıldığı dönemde alanda yapılan başka araştırma olmadığından sonuçların karşılaştırılamadığı belirtilmiştir.
Geckoboard (2015)	Yazar, çalışanların örgütsel performansa gözü kapalı bir şekilde ve işin amacı hakkında herhangi bir bilgi verilmeden yetkilendirildikleri mantar yönetim tarzını dikkate alarak, Birleşik Krallık ve ABD ülkelerinden 2000'den fazla çalışan üzerinde araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilmektedir: • <i>Çalışanların işten ayrılması:</i> Çalışanların % 25'i, örgütün performansı ve vizyonu hakkında kendilerini adeta karanlıkta hissettikleri için işten ayrılma eğilimindedirler. • <i>Güvensizlik:</i> Çalışanların % 75'inden fazlası kurumsal verileri paylaşmayan yöneticilere güvenmemektedirler. • <i>Güç oyunları algısı:</i> Çalışanların % 25'inden fazlası, bilgi eksikliğinin yöneticilerin güç oyunları oynamasından kaynaklandığına inanmaktadırlar.

	•<i>Dedektiflik çalışması</i>: Çalışanların yarısından çoğu, şirketlerinde gerçekte neler olup bittiğini keşfetmek için adeta dedektif gibi çaba sarf etmektedirler. Çalışma kapsamında, çalışanların örgüt içi bilgi paylaşımının aktifleştirilmesi ile mevcut durumdan daha fazla performans göstereceği düşüncesine sahip olmuşlardır. Ayrıca çalışma sonucunda, çalışanların bilgisiz bırakılmalarından ziyade örgütlerinin performanslarının düşük olmasını arzuladıkları bulgusuna da ulaşmışlardır.
Kılıç ve Olgun (2017)	Bu çalışmanın amacı, mantar yönetim kavramını teorik yönden ele almak ve bu algıyı belirlemek için ölçme aracı geliştirip Türkçe literatüre kazandırmaktır. Bu amaçla, sekiz maddeden oluşan Türkçe bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmayı Trabzon’ daki özel bir sağlık kuruluşunda çalışmakta olan 200 adet çalışana anket uygulayarak nicel bir çalışma üzerinden yürütmüşlerdir. Ankette tek faktör ve 8 ifade bulunan 5’li Likert tipi ölçekten yararlanarak verileri elde etmişlerdir. Verilerin analizi sonucunda, çalışanların orta seviyede mantar yönetim tarzı algısına sahip olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Ayrıca, katılımcıların %58’i, yönetimin alt düzey çalışanlar ile direkt olarak iletişimde bulunmadıklarını ve örgüt ile ilgili bilgilerin tamamının çalışanlara verilmediğini belirtmişlerdir.
Tekin ve Birincioğlu (2017)	Bu çalışma “ülkelerin gelecekleri olarak düşünülen araştırma görevlileri ve onlara yön veren, aynı zamanda çeşitli idarecilik görevlerinde bulunan öğretim üyeleri arasında mantar yönetim anlayışı var

	mıdır?” sorusuna cevap aramak için oluşturulmuştur. Bu bakımdan üniversitelerde böyle bir sorunun olup olmadığının belirlenmek istenmiştir. Aynı zamanda araştırma görevlilerinin mantar yönetim tarzına ne düzeyde maruz kaldıklarının araştırılması hedeflenmiştir. Bu çerçevede araştırmacılar Türkiye’deki iki üniversitede çalışan araştırma görevlilerine sorular yönelterek yaptıkları nitel araştırmalarında üniversitelerde kısmen mantar yönetim tarzının uygulandığı sonucuna ulaşmışlardır. Ek olarak, mantar yönetim anlayışının hâkim olması kabul edilen araştırma görevlilerinin performanslarını, verimliliklerini, motivasyonlarını ve kuruma olan aidiyetlerini negatif anlamda etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.
Örgev ve Şahinli (2018)	Yazarlar, kamu ve özel hastane çalışanlarına uyguladıkları nicel araştırma ile mantar yönetim algısını ölçmüşlerdir. Bu kapsamda çalışanların, yetersiz bilgi paylaşımı, yetersiz iletişim ve güç kaybı endişesi konularını yöneticilerinin uygulayıp uygulamadıkları ile ilgili görüşleri değerlendirilmiştir. Buna göre, çalışanların işin yapılması esnasında ve devamında yöneticilerce gerekli seviyede bilgi alamadıkları, yöneticilerin sahip oldukları gücü yitirme endişesiyle örgüt içerisinde korku kültürü oluşturmaya çalıştıkları, çalışanlarla onların görüşlerini almadıkları tek yönlü iletişimi tercih ettikleri yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Böylece, araştırmanın gerçekleştirildiği hastanelerde mantar yönetim tarzının görüldüğü tespit edilmiştir.

Tekin ve Birincioğlu (2018)	Yazarlar mantar yönetiminin literatürde yeni bir kavram olduğundan dolayı farklı yönleri ve özelliklerinin ortaya çıkabileceğini, mantar yönetim tarzının başka örgütsel davranış konuları ile beraber ele alınmasında oluşabilecek sınırlamaların ortadan kaldırılabilceğini ve kullanım alanını genişleteceğini düşünmüşlerdir. Bu kapsamda mantar yönetim tarzını ölçmek için nicel bir ölçek geliştirmenin faydalı olacağına karar vermişlerdir. Bu düşünceyle yöneticilerin mantar yönetim tarzı uygulamalarını ölçebilen daha güvenli ve güvenilir bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçeği geliştirirken yapılan literatür taraması neticesinde mantar yönetimin genellikle bilgi paylaşımından uzak, katılımcı yönetime sıcak bakmayan, iletişimin yetersiz kaldığı ve bilgi asimetrisine yol açan bir yönetim tarzı olduğu bilgisinden hareket etmişlerdir.
Kahya ve Ceylan (2019)	Yazarlar yaptıkları çalışma ile örgüt çalışanlarının iş performansı ile mantar yönetim arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamışlardır. Mantar yönetim tarzının uygulanıp uygulanmadığını ölçmek için Kılıç ve Olgun (2017)'un 8 soruluk ifadelerinden faydalanılmaktadır. Analiz sonucunda mantar yönetim tarzının uygulama düzeyinin yükselmesiyle birlikte çalışanların performans düzeylerinin de düştüğü sonucuna varılmıştır.
Kalfaoğlu (2020)	Mantar yönetim tarzı kavramı yönetim literatüründe sahneye çıkışından başlanarak, tanımı, içeriği, uygulanma nedenleri, kavrama yönelik eleştiriler, ölçümü, çalışma örnekleri ve genel değerlendirme

	başlıklarından oluşarak “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi” kitabında bir bölüm olarak yer almıştır.
Külekci ve diğerleri (2020)	Mantar yönetimiyle ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunduğundan yazarlar tarafından hazırlanan bu çalışma, mantar yönetim tarzının, iş stresinin işten ayrılma niyetine olan etkisinde aracı rolünün bulunup bulunmadığını keşfederek araştırma boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında Mersin ili Tarsus ilçesinde bulunan dört farklı özel hastanenin toplam nüfusunun yarısını temsil eden 274 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre ise, iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; mantar yönetiminin hem iş stresi hem de işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde mantar yönetiminin aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür.
Osmanoğlu ve Üzümlü (2020)	Yazarlar yaptıkları çalışma ile Batman, Mardin, Siirt, Şırnak Gençlik Spor ve İl Müdürlüklerinde görev yapan 159 çalışanın mantar yönetim tarzına yönelik algılarını birtakım demografik özelliklere göre değerlendirmek amacı ile yapılmıştır. Çalışmada genel tarama modellerinden anlık tarama yaklaşımı ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilmiş olan ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmaya katılım sağlayanların demografik özelliklerine ilişkin verilerin dağılımını

	belirleyebilmek amacıyla yüzde (%) ve frekans (f) analizleri yapılmıştır. İki grubu karşılaştırırken t-testi ve Pearson Korelasyon testlerinden yararlanılmıştır. Analizlerin sonucunda araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının orta düzeyde mantar yönetim tarzı algısına sahip oldukları belirlenmiştir.
Yorgancıoğlu Tarcan ve diğerleri (2020)	Tarcan ve diğerleri tarafından yapılan bu araştırma, sağlık sektöründe çalışan idari personelin mantar yönetim tarzının ve algılanan amir desteğinin iş performansına etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmaya toplam 234 sağlık profesyoneli dâhil edilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşmak için 'Mantar Yönetimi Ölçeği', 'Algılanan Yönetici Destek Ölçeği' ve 'İş Performansı Ölçeği' kullanılmıştır. Analiz etmek için çok değişkenli doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Mantar yönetim tarzının iş performansına etkisi incelendiğinde yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı kaygısı, yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliğinin tek başına iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Regresyon analizine göre, algılanan yönetici desteklerinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu etki toplam varyansın 0,045'ini açıklamaktadır. Çalışanların yöneticilerinden somut destek almaları performans düzeylerini olumlu yönde artırmıştır ($t = 2.945$; $p < 0.05$). Son olarak, çalışan performansının algılanan yönetici desteği üzerinde önemli bir etkisi olduğu

	saptanmıştır. Bu etki toplam varyansın 0,513'ünü açıklamaktadır. Bu çalışma sonucunda mantar yönetim tarzının iş performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı, ancak algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.
Akduru ve Arslantaş (2021)	Bu çalışma mantar yönetim tarzının işyerinde sapkın davranışların örgüte karşı sapkın davranışlar boyutu ile olan ilişkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda Muğla'da bankacılık, turizm ve sağlık sektörlerinde görev yapan 312 adet çalışan örneklem olarak belirlenmiştir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada katılımcılara hazırlanan anket soruları yöneltilmiş olup elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analizler neticesinde mantar yönetim tarzı ile örgüte karşı sapkın davranışlar arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ek olarak çalışılan sektörler göre bakıldığında katılımcıların mantar yönetim tarzı ve örgüte ilişkin sapkın davranışlar algılarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Sağlık alanında çalışanlarının mantar yönetim tarzı algısı en yüksek seviyede, turizm alanında çalışanların ise en düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.
Bozkır ve Fidan (2021)	Bu çalışma Spor İşletmelerinde Mantar Yönetim Tarzının Tükenmişlik Üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu amaçla Konya Selçuklu Belediyesine ait spor işletmesinde çalışanlara uygulanan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin

	analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlara göre, mantar yönetim tarzı ile hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma arasında orta seviyede pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın mantar yönetim tarzı ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
Çetin (2021)	Bu çalışma ile çalışanların mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracılık rolünü araştıran yazarlar çalışmanın metodolojisinde, anket yöntemi kullanılarak elde ettikleri verileri değerlendirilmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul ve Bursa illerinde ev tekstili sektöründe çalışanlardan ve örnekleme ise İstanbul ve Bursa illerinden seçilmiş ev tekstili sektöründe çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete Bursa'dan 58, İstanbul'dan 73 katılımcı iştirak etmiştir. Toplamda 131 katılımcı ile anket gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda Mantar yönetim tarzı ile iş tatmini ilişkisinde yabancılaşmanın aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, aracılık değişken olan yabancılaşmanın, mantar yönetim tarzı algısı bulunan çalışanlarda işe yönelik tatminsizliğe neden olduğu belirlenmiştir.
Çetinkaya ve Altıntaş (2021)	Bu çalışmanın amacı mantar yönetim tarzının erdemli raporlamaya etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Özel sektörde faaliyet gösteren 470 adet çalışana anket yöntemiyle sorular yöneltilmiş ve veriler toplanmıştır. Veriler uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler neticesinde, mantar yönetim tarzının erdemli raporlama davranışına etkisinin bulunmadığı

	belirlenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan erdemli raporlama davranışının alt boyutlarına ilişkin sonuçlar ise şu şekilde sıralanabilir: • Mantar yönetim tarzı dışsal erdemli raporlamaya pozitif ve anlamlı olarak etki etmektedir, • Mantar yönetim tarzı içsel erdemli raporlamaya negatif ve anlamlı olarak etki etmektedir, Mantar yönetim tarzı, kayıtsızlığa negatif ve anlamlı şekilde etmektedir.
Dinç ve Avanoğlu (2021)	Bu çalışma, Niğde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personellerin mantar yönetim tarzı yönelik algılarının ölçülmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, 42'si kadın, 50'si erkek 92 adet çalışana mantar yönetim tarzı ölçeğine ilişkin anket soruları yöneltilmiştir. Böylece, nicel araştırma yöntemi kullanılarak toplanan veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda sonuçlara göre çalışanlarda orta seviyede mantar yönetim tarzı algısı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların idari görev, cinsiyet, yaş ve çalışma süresinden oluşan demografik özellikleri ile mantar yönetim tarzının alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.
Ergün (2021)	Bu çalışma, mantar tipi yönetim yaklaşımının okullarda çalışanların yalnızlık düzeyleri ve örgütsel şarlatan davranışları üzerindeki yordayıcısını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma yoktur ve bu değişkenlerin diğer değişkenlerle ilişkisini inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Böylece bu çalışma literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamıştır. Araştırma ilişkisel

	tarama modelinde tasarlanmış ve Türkiye'nin Denizli ilinde 464 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada mantar türü yönetim ölçeği, UCLA (University of California, Los Angeles) yalnızlık ölçeği-3 ve örgütsel şarlatan ölçeği kullanılmıştır. Mantar tipi yönetim ölçeğinin okullar için geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yeniden oluşturulmuştur. UCLA yalnızlık ölçeği-3 ve örgütsel şarlatan ölçekleri araştırmacı tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Veriler elektronik formlar yardımıyla toplanmıştır. Mantar tipi yönetimin öğretmenlerin örgütsel yalnızlık davranışlarını ve öğretmenlerin örgütsel şarlatan davranışlarını ne ölçüde yordadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, mantar yönetiminin iki değişkeni olumlu yönde etkilediğini göstermiştir; bu nedenle okul müdürleri, öğretmenini şarlatanlığa veya yalnızlığa itmemek için mantar türü yönetim davranışından kaçınmalıdır.
Kılıç (2021)	Yazar tarafından “Yönetim Hastalıkları” kitabında “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Mantar Yönetim Yaklaşımı” başlığı ile mantar yönetime yer verilmiştir.
Mumcu ve Aras (2021)	Çalışma, mantar yönetimi tarzının örgütsel sinizme etkisinde etkileşimsel adaletin aracılık rolü olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Türkiye’de bir devlet üniversitesinde görev yapan 107 araştırma görevlisi örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırma görevlilerine anket yöntemi kullanılarak sorular yöneltilmiş ve veriler

	toplanmıştır. Araştırmanın verilerine ilişkin analizler yapılırken yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Öncelikle mantar yönetim tarzının örgütsel sinizmi etkileyip etkilemediği ve daha sonra etkileşimsel adaletin bu etki üzerindeki aracılık rolü araştırılmıştır. Analizlerden elde edilen sonuçlara göre, mantar yönetim tarzının örgütsel sinizmin alt boyutlarını pozitif yönde, etkileşimsel adaleti ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Buna karşın mantar yönetim tarzının örgütsel sinizme olan etkisinde etkileşimsel adaletin aracılık rolü oynamadığı ortaya konmuştur.
Öztürk ve Aras (2021)	Yazarlar tarafından yapılan bu araştırma, örgütlerdeki mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun örgütlerdeki bilgi paylaşımına etkisini test etmek amacıyla taşımaktadır. Yazarlar tarafından yapılan bu araştırma, örgütlerdeki mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun örgütlerdeki bilgi paylaşımına etkisini test etmek amacıyla taşımaktadır. Araştırma nicel analiz yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi İstanbul’da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesi öğrencileridir. Herbir çeşitli sektörlerde görev yapan ve aynı zamanda işletme yüksek lisans ders sürecinde olan öğrencilerden veriler toplanarak ilişkin analizler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, mantar yönetim tarzı ile örgütsel dedikodu arasında pozitif yönde (,232; ,239) ve mantar yönetim tarzı ile bilgi paylaşımı arasında negatif yönde (-,238) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer sonuçlar ise, mantar yönetim tarzının bilgi paylaşımını negatif yönde (-

	,160), örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımını ise pozitif yönde (,101) ve mantar yönetim tarzının da örgütsel dedikoduyu pozitif yönde (,217) etkilediğidir.
Aydın (2022)	Mantar yönetim tarzının olası sonuçları ile ilgili mevcut çalışmalar yetersiz olduğundan, bu çalışmada mantar yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, mantar yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini denetim, bankacılık, eğitim ve turizm gibi farklı sektörlerde görev yapan 219 çalışan oluşturmaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen katılımcılara online anket formu gönderilmiştir. Betimsel analiz, katılımcıların %62,6'sının erkek ve %37,4'ünün kadından oluştuğunu göstermiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler uygun istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, mantar yönetiminin örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğunu ve örgütsel sinizmin bu ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir.
Bozkır ve Şakar (2022)	Bu araştırmanın amacı, örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracı olarak mantar yönetiminin rolünü belirlemektir. Araştırma verileri, pandemi döneminde spor işletmesi çalışanlarına gönüllü olarak yüz yüze anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, mantar yönetimi üzerinde ise negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu

	belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin işten ayrılma niyetine etkisinde mantar yönetim tarzının aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.
Günaltay ve diğerleri (2022)	Bu araştırmanın amacı araştırma görevlilerinin çalıştıkları kurumda mantar yönetim tarzına maruz kalma düzeylerini belirlemek ve mantar yönetim algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın evrenini Türkiye'de kamu ve Vakıf üniversitelerinde sağlık yönetimi bölümünde görev yapan 152 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Analizler anketlere dönüş yapan 103 araştırma görevlisinin verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre sağlık yönetimi bölümü araştırma görevlilerinin mantar yönetim tarzı algılarının ve örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma görevlilerinin mantar yönetimi puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasında negatif yönlü zayıf anlamda ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle mantar yönetim tarzı algısı artıkça örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır.
Ulukapı Yılmaz (2022)	Bu çalışmada literatüre yeni girmiş olan mantar yönetim tarzı kavramı açıklanarak, nedenleri ve sonuçlarıyla birlikte ele alınmıştır.
Ulun ve diğerleri (2022)	Bu çalışma, mantar yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Spor Hizmetleri Genel

	Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan 110 erkek, 90 kadın olmak üzere 200 personelden elde edilmiştir. Elde edilen veriler uygun istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, mantar yönetimi tarzı ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca mantar yönetimi tarzının örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.
--	--

Genel olarak ilgili literatür incelendiğinde, mantar yönetim anlayışının genellikle bilgi paylaşımından uzak, katılımcı yönetimi benimsemeyen, bilgi asimetrisine ve iletişim sorunlarına yol açan bir kavram olduğu görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, mantar yönetim tarzının uygulanması her ne kadar örgüt için kritik olan bazı koşullarda karmaşayı önlemek, çalışanlarda olası panik havasını ortadan kaldırabilmek veya gereksiz bilgileri paylaşmaktan kaçınmak adına benimsenebilen bir yönetim tarzı olsa da genel manada günümüz şeffaf, katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışına ters düştüğü görülmektedir. Sonuç olarak, mantar yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar üzerinde içe kapanma, duygularını gizleme, fikir ve isteklerini dile getirmekten kaçınarak sessizleşme ve hatta çalıştıkları örgüte yabancılaşma ve güvensizlik hissi duyma gibi olumsuz etkilerin ortaya çıktığı görülmektedir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde sessizlik kavramı açıklanmış olup özellikle son yıllarda çeşitli çalışmalara konu edilmiş olan örgütsel sessizlik kavramına ve gelişimine yer verilmiştir.

2.1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir çağda örgütler de mümkün olan her yolla maliyetlerini düşürerek faaliyetlerini sürdürme gayretindedirler. Bu amaçla çalışanlarından inisiyatif alma, değişimin varlığından dolayı sorumluluk alma, zorlu rekabet koşullarında proaktif olma, daha yüksek müşteri beklentilerini karşılama ve daha fazla kalite odaklı olma gibi bazı talepleri ve beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılık görebilmesi için örgütlerin de duyarlı çalışanlara ihtiyacı vardır. Ancak bazı çalışanlar, örgüt içinde hâkim olan herhangi bir konuda seslerini ve endişelerini dile getirmekten çekinmekte ve sessizliği tercih etmektedirler. Oysa örgütlerin uyanık ve dışavurumcu çalışanlara ihtiyacı olduğu gibi, çalışanlar da duygu ve düşüncelerine değer veren örgütlere gereksinim duyar. Böylece örgütlerde yüksek motivasyon sağlanabilecek ve çalışanlar daha iyi performans sağlayabileceklerdir. Bu açıdan örgütlerde çalışanların seslerini duyurabilecekleri bir kültürü geliştirtirmek büyük bir öneme sahiptir (Liu ve diğerleri, 2010, s.190).

Pinder ve Harlos, (2001, s.332) sessizliğin tanımını kısaca “sessizlik, sesin yokluğudur” şeklinde yapmışlardır. Benzer şekilde sessizlik Dyne ve diğerleri (2003, s. 1362) tarafından sesin olmaması, konuşmanın olmaması veya açıkça anlaşılabilecek bir davranışın sergilenmemesi olarak tanımlanmıştır. Başka bir görüşe göre ise; çalışanlar sessiz olduğunda yani, herhangi bir fikir veya şikâyetle bulunmadığında çalışanların meşgul oldukları düşünülmektedir. Ancak bu, süreçleri iyileştirecek ve yeniliği teşvik edecek bilgileri taşıyan bazı kritik iletişim kanallarının engellendiği anlamına da gelebilir. Çalışanın sessizliği örgütün hayatta kalmasını tehdit ediyor olabilir (Bogosian ve Stefanchin, 2018, s. 121). Bu açıdan örgütsel anlamda düşündüğümüzde sessizlik olumlu bir kavram değildir. Ancak bu durum örgütsel bakış açısıyla yorumlanacak olsaydı sorunlu örgütsel

performans hakkında çalışanlara bilgi verilmesinden çalışanların sessiz kalmasının örgüt yararına olduğu düşünülürdü (Pirie, 2016, s. 1522). Oysa sessizlik örgütlerin tercih ettiği bir şey değildir. Aksine sessizleşen çalışanların bulunduğu örgütlerde bir takım sorunlar ortaya çıkabilir, çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıflayabilir, örgüte olan güven duyguları azalabilir, kendilerini dışlanmış hissedebilirler ve bütün bunlarda çalışanların motivasyonunu kırabilir, örgüte sağlayacağı verimliliği ve performansı olumsuz yönde etkileyerek örgütsel başarısızlığa yol açabilir. Nitekim, günümüz yönetim yaklaşımları çalışanların katılımını ön planda tutan bir anlayışı destekler.

Örgütsel sessizlik kavramı 2000’li yıllardan bu yana çalışılmaya başlanmış olup, Morrison ve Milliken (2000, s. 707) sessizliği “kolektif bir fenomen” olarak ele almış ve örgütsel sessizlik kavramını geliştirmişlerdir. Çalışanların örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihinin örgütsel sessizlik adını vermişlerdir. Pinder ve Harlos'a (2001, s. 333) göre sessizlik çalışanların bilinçli, aktif ve amaçlı sergiledikleri bir davranış olup, sessiz çalışanlar bazı güdülere dayalı bilgileri gizlemelerine rağmen aslında sessizliğin içerisinde fark yaratmak için endişelerini paylaşmaya hazırdırlar. Çalışanların düşüncelerini ifade etmeden davranışta bulunmaları, örgütsel uygulamalara tepki gösterme amaçlı olabilir. Bu açıdan sessizlik sadece konuşmamak değildir; aslında yazmaktan kaçınma, katılmama, olumsuz tavır sergileme, duyulmama ve önemsememe olarak tanımlanabilir (Akbarian ve diğerleri, 2015, s. 179). Bu tanımlamalardan anlaşıldığı üzere sessizlik pasif bir davranış olarak, her şeyi kabul etmek ve uyum sağlamak olarak belirtilmiş olsa da, sessizlik tepki verme ve isyan etme anlamlarına da gelebilmektedir.

Sessizliğin ilk tanımları sadakatle aynı anlamlar içermekte, bu nedenle problemler hakkında hiçbir yorum yapılmadıkça müdahale olmadığı düşünülmektedir. Başlarda bilim insanları tarafından sessizlik olumlu bir anlamı içeriyor gibi görünse de aslında sessizliğin örgüt için istenen geri dönüşü engelleyebileceği de düşünülmüştür (Shojaie ve diğerleri, 2011, s. 1732). Başka bir ifadeyle sessizlik, alçakgönüllülük, başkalarına saygı gösterme, temkinli olma, nezaket vb. pek çok gerçekle ilişkili bir kavram (Perlow ve Williamson, 2003, s.

19) olmasına karşın günümüz araştırmacıları, sessizlik ikliminin istenen örgütsel sonuçlara ulaşılmasına olumsuz etki edeceğini göstermiştir (Aylsworth, 2008). Dyne ve diğerleri (2003, s. 1364)'ne göre sessizlik, davranışın yokluğudur ve yokluğu öğrenmek, açıkça görülen sergilenen bir davranıştan daha zordur. Yani davranış olmadığında onunla ilgili bir sorunu fark etmek zordur. Sonuç olarak bireyler var olmayan davranışlarla ilgilenmezler. Çalışanlar, genellikle bir örgüt hiyerarşisinde üstlerindeki için olumsuz veya tehdit edici olarak yorumlanabilecek bilgileri paylaşmak konusunda isteksizdir (Roberts ve O'Reilly, 1974, s. 207; Ryan ve Oestreich, 1991).

Örgüt yöneticilerinin örgütlerin geleceği için alacakları kararlara ve yürütülen faaliyetlerle ilgili değerlendirmelerini yapmalarına ışık tutması ve çalışanlardan beklenen verimliliğin sağlanması açısından çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri önemlidir. Bu önemden hareketle literatürde üzerine birçok çalışmanın yapıldığı örgütsel sessizlik kavramına ilişkin başlıca tanımları vermeden önce örgütlerde ses kavramını açıklamamanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Örgütler açısından ses, çalışanların önemli örgütle ilgili konular karşısında görüş ve düşüncelerini belirtmeleridir. Kavramsallaştırıldığında ise, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle konuşabilmeleriyle beraber, örgütün çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi için düşüncelerini ifade edebilmelerini belirtmektedir (Grant ve diğerleri, 2009, s. 33). Bu kavram örgütler için değişim yaratmada çalışanlara güç verecek bir kaynak olmasına rağmen genelde çalışanlar ses çıkarmak için meslektaşlarından cesaret almak isteyebilirler veya sessiz kalmak isteyebilirler. Bu anlamda örgütsel sessizlik, sesin tersidir ve insanlar örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamadıklarında ortaya çıkar. (Bowen ve Blackman, 2003, s. 1394; Premeaux, 2001, s.1). Yani örgütlerde çalışanlar azınlıkta olduklarını hissettikleri zaman dışlanma korkusuna kapılarak çoğunluğun görüşünün aksine bir açıklama yapmakta veya fikirlerini ifade etmekte isteksiz davranırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1537; Premeaux, 2001, s. 10).

Örgüt çalışanlarının içine kapanarak, örgütsel konular hakkında fikir beyan etmekten kaçındıkları ve örgütün gelişimine önemli katkılarda

bulunabilecek öneri veya eleştirilerini dile getirmek istemedikleri bir durumu ifade eden örgütsel sessizliğe ilişkin literatürde çok çeşitli tanımlamalar yapılmış olup bunlardan bazıları aşağıdaki Tablo 2.1.'de verilmiştir:

Tablo 2.1 Örgütsel Sessizlik ile İlgili Tanımlar

Yazar(lar)- Yıl	Tanım
Morrison ve Milliken (2000)	Örgütsel sessizlik, çalışanın örgütle ilgili yapıcı fikir, öneri ve samimi düşüncelerinden bilinçli olarak kaçındığı, örgütlerdeki gelişme ve değişimleri olumlu ya da olumsuz etkileyebileceği durumları ifade eden bir kavramdır.
Pinder ve Harlos (2001)	Örgütsel sessizlik çalışanların sessizliğini, değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi ve haksızlığa bir tepkidir.
Nenette (2002)	Örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında örgütün konu ve politikaları hakkında bilgi sağlamada katılımlarını sınırlandıran ortak bir algının varlığı anlamına gelir.
Cortina ve Magley (2003)	Örgütsel sessizlik, çalışanlarda korku, umutsuzluk ve özgüven eksikliği gibi duygular sebebiyle ortaya çıkan ve olumsuz düşüncelere ve davranışlara yol açabilen bir kavramdır.
Dyne ve diğerleri (2003)	Örgütsel sessizlik çalışanların işle ilgili kaygılarını, fikir ve düşüncelerini isteyerek dile getirmemeleri veya içinde saklamalarıdır.

Vakola ve Bouradas (2005)	Örgütsel sessizlik çalışanların örgütsel konu ve problemler hakkındaki kendi fikir, seçim ve endişelerini açık bir şekilde konuşmaktan bilinçli olarak kendilerini alıkoymalarıdır.
Henriksen ve Dayton (2006)	Örgütsel sessizlik, olumsuz tepkiler nedeniyle bir örgütün ya da endüstrinin karşılaştığı önemli sorunlara ya da meselelere tepki olarak çok az şey yapmanın ya da söylemenin kolektif düzeydeki fenomenini ifade eden bir kavramdır.
Çakıcı (2007)	Örgütsel sessizlik kavramı çalışanların sessiz kalarak iyileştirme ve geliştirme amacıyla iş veya örgüt ile ilgili teknik veya davranışsal konularda fikir ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınması olarak ifade edilen negatif bir olgudur.
Tangirala ve Ramanujam (2008)	Bilgiyi başkalarıyla paylaşmamak ve işletmelerin veya kuruluşların önemli durum, sorun veya olaylarını çalışanlarından saklamalarıdır.
Beer (2009)	Örgütsel sessizlik, etkinlik, bağlılık ve performansın önünde engellere neden olabilen bir değişkendir.
Liu ve diğerleri (2009)	Örgütsel sessizlik toplantılarda toplu şekilde sessiz kalma, düşük katılım oranları ve örgüt hakkında konuşma eksikliği gibi çeşitli biçimleri içerebilen ve aynı zamanda maliyetlerin ve çabaların boşa harcanmasına neden olan etkisiz bir örgütsel süreçtir.
Ülker ve Kantan (2009)	Örgütsel sessizlik örgütsel konular veya sorunlara karşı çalışanların hep birlikte hareket ederek bilinçli olarak sessiz kalmaları veya fikirlerini gizli tutmalarıdır.

Shojaie ve diğerleri (2011)	Örgütsel sessizlik, maliyetleri ve çabaları boşa harcayan ve toplantılarda söz almama, öneri programlarına düşük düzeyde katılım, düşük düzeyde toplu ses vb. gibi çeşitli biçimler alabilen verimsiz bir örgütsel süreçtir.
Kostiuk (2012)	Örgütsel sessizlik bilginin göndericiden alıcıya iletilmediği her türlü durumu maddi olarak içeren bir kavramdır.
Nasr Esfahani ve diğerleri (2014)	Örgütsel sessizlik, örgütsel düzeyde şekillenen ve örgütsel süreçler, kültür ve çalışanların algıları gibi birçok örgütsel özellikten etkilenen sosyal bir olgudur.
Dedahanov ve diğerleri (2015)	Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütün durumuyla ilgili zihinsel, davranışsal ve duygusal ifadelerini söz konusu problem ya da durumu düzeltebilecek yetenekteki kişi ya da kişilerden bilinçli olarak saklamasıdır.
Köylüoğlu ve diğerleri (2015)	Örgütsel sessizlik, örgüt ciddi sorunlarla uğraşırken kolektif düzeyde çok az şey söyleme veya yapma olgusudur.
Dean ve Greene (2017)	Örgütsel sessizlik, çalışanların memnuniyetsizliğe veya algılanan kötü muameleye karşı gösterdikleri bir belirti veya sonuçtur.

Tabloda çeşitli tanımlarına yer verilen, örgütlerde potansiyel olarak önemli bilgilerin kasıtlı ve bilinçli olarak saklanmasına atıfta bulunan (Lam ve Xu, 2019, s. 514) örgütsel sessizlik, bir örgütün tüm boyutlarını olumsuz yönde etkileyebilecek verimsiz bir süreçtir. Örgütsel sessizlik toplantılarda toplu sessizlik, öneri programlarına düşük düzeyde katılım ve düşük düzeyde ortak ses

gibi çeşitli biçimlerde kendini gösterir (De Maria, 2006, s. 219-234). Bu açıdan örgüt yöneticileri tarafından çalışanların endişelerini, fikirlerini ve farklı görüşlerini ifade etmeye teşvik edilmesi ve onlara uygun bir ortam yaratılması son derece önemlidir (Morrison ve Milliken, 2000, s.706-707). Örgütler için oldukça önemli olan bu kavramı daha iyi anlayabilmek için dayandığı kuramsal temellerin açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgüt çalışanlarının sessizliği tercih etmelerinin nedenlerini açıklayan birçok kuram geliştirilmiştir. Bu bağlamda çalışma kapsamında; “Sessizlik Sarmalı Kuramı”, “Sağır Kulak Sendromu”, “Mum Etkisi”, “Abilene Paradoksu”, “Beklenti Kuramı” ve “Fayda-Maliyet Analizi Kuramı” ele alınmış ve aşağıda sırası ile açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Sessizlik Sarmalı Kuramı

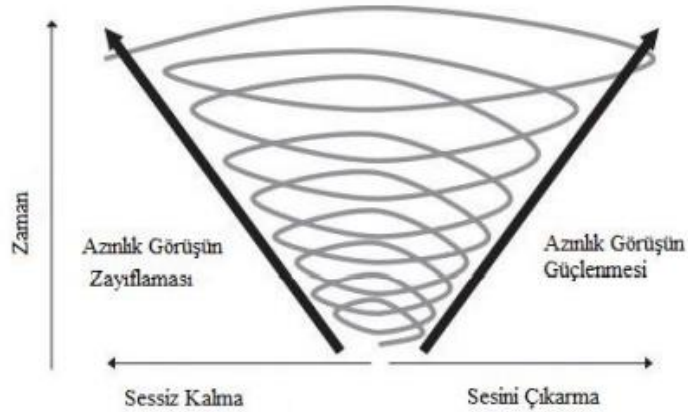
Sessizlik sarmalı kuramı esas olarak Festinger (1954)’in “Sosyal Karşılaştırma Teorisi”ne dayanmaktadır. Sosyal karşılaştırma teorisinin varsayımlarına göre, bireyler kendi fikir ve görüşlerini sürekli olarak diğerlerinin fikir ve görüşleriyle karşılaştırarak aralarında uyum olup olmadığına bakarlar. Eğer kendi görüşleriyle grubun görüşleri arasında aşırı sapma varsa gruba katılmak için grubun görüşlerine katılma eğilimi gösterirler. Sessizlik sarmalı kuramı daha sonra Elisabeth Noelle-Neumann tarafından Tocqueville’in “bireyin gruptan dışlanma (yalnız bırakılma) korkusunun daha baskın olduğu durumlarda, hatalı olduğunu bildiği halde gruba katılarak yanlış olduğunu düşündüğü davranışlarda bulunabileceği” düşüncesinden ilham alınarak geliştirilmiştir (Festinger, 1954, s. 117). Sessizlik sarmalı kuramının dayandığı bu iki düşünceden ilkinde göre; bireylerin kendi görüşlerini aslında çoğunluğun görüşlerine göre belirledikleri ve kendi görüşlerini gizledikleri veya çoğunluğa uyumlu olarak görüş bildirdikleri sonucu ortaya çıkabilir. İkincisine göre ise, çoğunluğun görüşü ne yöndeysse kendi görüşleri ile ters düşse dahi bireylerin gruptan dışlanmamak adına kendi görüşlerinin aksine davranışlarda bulunabilecekleri söylenebilir.

Sessizlik sarmalının temel işleyişi örgütlerin dünya hakkında farklı ön inançlara ve görüşlere sahip heterojen bireylerden oluştuğu önermesiyle başlar (Banerjee ve Somanathan, 2001, s. 189-191). Kuram esas olarak 5 varsayıma dayanmakta olup sonuncu varsayım ilk 4 varsayımı kapsayıcı niteliktedir. Buna göre; varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Noelle-Neumann, 1998, s.234):

1. Toplum, genel kabul gören görüşü reddedenleri dışlamakla tehdit etmektedir.
2. Bireyler devamlı surette toplumdan dışlanma endişesi içindedirler.
3. Bireyler dışlanma endişesi nedeniyle sürekli kanaat ortamlarını gözlemlerler ve değerlendirmeye gayret ederler.
4. Bireylerin kanaat ortamlarını değerlendirmeleri sonucunda edindikleri gözlemler ve deneyimler toplum içinde sergileyecekleri davranışlarına etki etmekte ve görüşlerini dile getirmelerine veya getirmemelerine neden olmaktadır.
5. Sonuncu varsayım ilk dört varsayımın birleşimi olup toplumun genel görüşünün oluşumu, korunması ve değişimini kapsar.

Bu varsayımlara göre, bireyler çevrelerini izleyerek öncelikle toplum tarafından kabul gören veya reddedilen görüşü benimsemeyi tercih ederler. Eğer sahip oldukları görüş takip ettikleri çevrenin görüşünden farklı ise, ya kendi görüşlerini benimserler ya da genel kabul gören görüşe dâhil olurlar. Ayrıca kendi görüşlerinin ileride toplum tarafından da benimseneceğini düşünüyorlarsa görüşlerini ifade etmekten kaçınmazlar (Noelle Neumann, 1974, s. 45). Bireyler, baskın bir görüşe sahip olduklarına inandıklarında veya yükselişte olan bir görüşü savunduklarını algıladıklarında, görüş ve tutumlarını açık bir şekilde ifade etme eğilimindedirler. Buna karşılık, bireyler görüşlerinin azınlıkta veya düşüşte olduğunu hissettiklerinde temkinli ve sessiz olurlar. (Scheufele ve Moy, 2000, s. 3-28). Bu olumsuzlukların ortaya çıkması ahlaki veya değer yüklü bir bileşen haline gelmesi durumunda, görüşler zamanla değişiklik gösterdiğinde ve medyaya birtakım yasaklar getirilmesiyle çatışmaların oluşması durumlarında daha olasıdır

(Gonzenbach ve diğerleri, 1999, s. 283). Sessizlik sarmalının bu dinamik ve kendi kendini güçlendiren bir sürece yol açan yapısı Şekil 2.1.'deki gibi açıklanabilir:



Şekil 2.1: Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen ve Blockmon, (2003: 1397). Sessizlik Sarmalları: Çeşitliliğin Örgütsel Ses Üzerindeki Dinamik Etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 40 (6), 1393-1417.

Şekil 2.1.'den de anlaşıldığı gibi bireyler çoğunluğun görüşüne ayak uydurma eğilimindedir. Literatürde yer alan bilgilerin bir sonucu olarak bireylerin toplum tarafından dışlanma veya toplum içinde yalnız kalma endişesini taşıdıklarından sessiz kalma davranışında bulundukları söylenebilir. Benzer şekilde toplum tarafından kabul görme içgüdüleriyle azınlıkta olan görüşün yaygınlaşmasıyla birlikte bireyler ses çıkarma eğiliminde olurlar.

2.2.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu (deaf ear syndrome) olarak adlandırılan kavram, Peirce ve diğerleri (1998) tarafından yapılan çalışma ile ortaya atılmıştır. Özellikle kurumsal nitelik taşımayan örgütlerde, küçük veya orta ölçekli işletmelerde veya aile şirketlerinde görülmektedir. Bu sendroma göre çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları olumsuz durumları üst yönetime bildirirler ve bunun sonucunda geri bildirim almak isterler. Eğer çalışanlar geri bildirim alabiliyorlarsa buna paralel olarak örgütsel sessizlik düzeyleri de azalacaktır (Milliken ve Lam, 2009, s. 227). Öyleyse çalışanlar seslerinin duyulduğunu hissettiklerinde ses çıkarmaya,

görüş ve düşüncelerini paylaşmaya devam edecekler buna karşın seslerinin duyulduğundan endişeye kapılırlarsa sessizleşmeyi tercih edeceklerdir.

Sağır kulak sendromu kısaca çalışanların örgüt içerisinde meydana gelen olumsuz olayları üst yöneticilere şikâyetle bulunmalarına rağmen cevap alamamaları olarak tanımlanabilir. Bu durumu önleyebilmek amacıyla yapılan şikâyetler üst yönetim tarafından hızlı ve resmi prosedürlere uygun bir şekilde işleme konulmalıdır. Şikâyetle bulunan çalışana geri bildirim yapılması ve şikâyetle ait gerekli yasal prosedürlere geçilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar şikâyetlerine bir yanıt bulamazlarsa ortaya çıkan sessizlik beraberinde çalışan üretkenliğini ve verimliliğini düşürecektir. Ayrıca önemsenmediğini ve haksızlığa uğradığını düşünen çalışan örgüte karşı dava açarak hakkını aramayı düşünebilir. Her iki koşulda da örgütler birtakım mali problemlerle karşı karşıya kalabilirler (Peirce ve diğerleri, 1998, s. 41).

Sağır kulak sendromunun yaşanmasıyla çalışanların sessizleşmesinin yanı sıra yönetici ve çalışanlar arasında gerginlik ve anlaşmazlık gibi olumsuz durumlar da meydana gelebilir. Çalışanlar örgütte karşılaştıkları sorunları üst yönetimle rahat bir şekilde paylaşabilirlerse, fikir ve önerilerinin önemsendiğini düşünürler. Aynı şekilde paylaşım sağlanmasıyla, yöneticiler de örgütsel problemlerle ilgili hızlıca ve güvenli şekilde bilgi sahibi olabilirler ve bu sayede önlem alınması gerektiği durumlar söz konusu olduğunda pratik davranabilirler. Dolayısıyla yönetim ile çalışanlar arasında böylesi etkin bir iletişim ağının kurulmasıyla ilişkiler karşılıklı güven üzerine kurulup, çalışanların memnuniyet seviyelerinin artması sağlanabilecektir. Bu da beraberinde çalışanların şikâyetlerini rahatlıkla dile getirebilecekleri adaletli bir sistemin olduğuna dair inançlarını güçlendirecektir (Harlos, 2001, s. 326-327). Örgütte sağlanacak bu güven ortamı çalışanların sessizleşmekten uzaklaşmasını sağlayacaktır.

2.2.3. Mum Etkisi

Mum etkisi (susma etkisi); çalışanların örgüt ile ilgili olumsuz bilgileri veya kötü haberleri çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticilerle paylaşmaktan kaçınması olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar kötü haber taşıyan olarak

nitelendirilmekten kaçınmak isterler (Rosen ve Tesser, 1970, s.254). Yapılan birtakım araştırmalar, özellikle alt düzey çalışanların üst yönetime bilgi aktarırken mum etkisinin daha fazla yaşandığını göstermektedir. Buna ek olarak, çalışanların olumsuz haberleri hafifleterek gerçek bilgiyi çarpıttığı da araştırmalarla doğrulanmıştır (Athanassiades, 1973, s.222, Read, 1962, s. 14, Roberts ve O'Reilly, 1974, s. 205).

Çalışanların olumsuz haberleri paylaşmaktan daha çok olumlu haberleri paylaşmaya istekli oldukları ve yöneticilerine olumsuz haberleri vermede daha temkinli oldukları görülür. Çünkü çalışanlar ortaya çıkacak sonuçlardan kendilerinin de etkileneceğini düşünmektedirler (Uçar, 2016, s. 79). Çalışanlar arasında statü farklılıkları ne kadar fazlaysa mum etkisi de o kadar artacaktır. Mum etkisinden kaynaklanan, çalışanların bilgileri aktarmadaki bu isteksizlikleri çalışanların zamanla sessiz kalmalarına yol açmaktadır (Macit ve Erdem, 2020, s. 96). Sonuç olarak çalışanlar örgütte yaşanan sorunları ve aksaklıkları üst yönetime aktarmaları gerektiğinde kendilerini psikolojik olarak zor durumda hissedebilirler (Rosen ve Tesser, 1970, s.254). Örgütün karşılaştığı olumsuz durumları üst yönetime rapor etmekten kaynaklanan psikolojik huzursuzluk, sadece alt kademe çalışanlardan üst yönetime doğru olmayabilir. Üst yönetim de örgütsel verimliliğin azalması ile ilgili bilgileri almaktan kaçınabilir veya yaşanan örgütsel sıkıntıları çalışanlar ile paylaşmakta zorlanabilir. Dolayısıyla mum etkisinin yalnızca alt kademe çalışanlardan üst yönetime doğru olan iletişim ile sınırlı olmadığını belirtmek gerekir. Bazen de üst yönetim çalışanlarına bilgi aktarmada veya onlardan gelen istek ve şikâyetlere geri bildirim sağlamada geç kalabilir (Macit ve Erdem, 2020, s. 96).

Çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle rahat iletişim kuramadıkları, hiyerarşik yapının baskın olduğu örgütlerde de ortaya çıkması muhtemel olan mum etkisi, çalışanların içgüdüsel olarak kendilerini güvenceye almak istemelerine yönelik bir davranış olarak ortaya çıkar. Örgüt içerisinde ilişkilerin iyi olmadığı iletişimin kuvvetli olmadığı durumlarda çalışanlar örgütü ilgilendiren olumsuz bilgileri yöneticilerine bildirmekte çekimser kalabilir hatta bilgileri aktarırken olumsuzlukları kapatmak isteyebilirler (Milliken ve diğerleri, 2003, s.

1455). Böyle bir ortamda çalışanların sessizliği tercih etmeleri kaçınılmaz olacaktır. Örgütsel sessizliğin örgütsel konular üzerindeki olumsuz etkilerini düşündüğümüzde örgütlerin mum etkisi olarak adlandırılan bu duruma maruz kalmaması önemlidir.

2.2.4. Abilene Paradoksu

Abilene paradoksu ilk kez Harvey (1988) tarafından “The Abilene Paradox and Other Meditations on Management” isimli eserinde ele alınmıştır. Paradoksun yaşanmasının esas nedeni, güçlü bir iletişimin olmaması, çalışanların farklı bir görüşe sahip olursa dahi “ayıplanırım” endişesiyle bunu paylaşmaktan çekinmesi ve genel görüşe uyum sağlamasıdır. Abilene paradoksu, çoğu durumda örgüt mensuplarının her birinin aslında ayrı ayrı onay vermediği bir kararın örgüt içerisinde çoğunluğa uyum sağlamak düşüncesiyle oy birliği sağlanarak alınmasını içerir (Harvey, 1988, s. 15). Paradoks örgüt içinde kararlar alınırken örgütün işlevsiz kalmasını açıklayan bir yaklaşım olarak görülür. Bu yaklaşımla örgütte ortak görüşün sağlanmasında yaşanabilecek örtük çatışmaların alınacak kararlara katkı sağlamasını engelleyen bir yapıyı açıklamak hedeflenmektedir (Burke, 2014, s. 5). Günümüz koşullarında örgütler yönetilirken şeffaf bir anlayış benimsenmekte ve çalışanlar ile yönetimin arasında katılımcı ve paylaşımcı bir yaklaşımın olmasının gerekliliği bilinmektedir. Böylece örgütsel kararların alınmasında çalışanların görüşlerini olumsuz da olsa belirtebilmesi önemlidir. Örgütlerde böyle bir anlayışın olmadığı durumlarda, örgütün aldığı kararlar ve örgütün işleyiş şekli kabullenilerek aslında örgüt çalışanlarının talepte bulunmaktan ve memnuniyet duymaktan uzaklaştığı bir Abilene Paradoksuna maruz kalmak kaçınılmaz olacaktır (Edmondson ve Munchs, 2007, s. 749).

Paradoksa göre, örgüt çalışanları örgütsel konulara ilişkin fikirlerini paylaşmaktan çekinmektedirler. Çünkü çoğunluk kendi düşüncelerinden farklı bir görüşe sahip olduğunda çoğunluk içerisinde ortamı bozan bir konumda olmak istemeyebilir ve diğer çalışanlar ile çelişmekten kaçınabilir. Böylelikle çoğunluğun görüş ve düşüncesi neyse ona uyum sağlayarak ortak bir görüşte birleşebilirler. Örgütün bu şekilde aldığı bir karar, ortak bir görüşte hem fikir olunarak alınmış gibi görünse de aslında alınan karar çalışanların gerçek

düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmasından kaynaklı olarak alınmış bir karardır. Çalışanların asıl düşünceleri ve görüşleriyle uyumlu olmayan böyle bir karar, çalışanların beklentileriyle ters düşebilir, onları hayal kırıklığına uğratabilir ve öfke, kızgınlık gibi negatif duyguları da beraberinde getirebilir. Hatta çalışanlar alınan kararlardan dolayı birbirlerini sorumlu tutabilirler (McAvoy ve Butler, 2007, s. 560).

Yöneticilerin paradoksun bilincinde olarak davranmalarına örnek vermek gerekirse; bir şirketin genel müdürü çalışanlarına şirketin istenen satışları yapamadığını, dolayısı ile hedeflenen gelirin sağlanamadığını bunun için de reklam çalışmalarına daha fazla bütçe ayırarak yoğunlaşmaları gerektiğini bildirmektedir. Bu durumda çalışanlar yapılacak bu reklam kampanyasının şirket giderlerini artırmasının yanı sıra istenen satışlara da ulaştıramayacağını düşünmektedirler. Ancak çalışanlar, böyle bir durumda görüşlerini “genel müdüre karşıt olmamak adına” ifade edemeyerek talebe onay verebilirler. Sonuç olarak aslında oy birliği ile onaylanmaması gereken bir konu sanki herkesin ortak görüşüymüş gibi onaylanmış olacak ve paradoks ortaya çıkmış olacaktır. Bunun farkında olan genel müdür paradoksun yaşanmaması için çalışanların fikrini alırken “*yoğun bir reklam kampanyası başlatmayı düşünüyorum ama emin değilim bu giderlerde büyük bir artışa ve firmayı nakit sıkıntısına sokabilir bu öneri için dürüstçe düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum*” şeklinde düşüncelerini belirtebilir. Böylece çalışanların konu hakkında olumsuz düşünceleri veya farklı görüşleri varsa bunları beyan edebilmelerine olanak tanıyacaktır (Harvey, 1988, s. 33).

Örgütte Abilene Paradoksunun görülmemesi için örgütün iletişim ağlarının etkin ve verimli hale getirilmesi önemli bir faktördür. Aksi takdirde çalışanlar örgüt yöneticilerinin alacakları kararlarla ilgili olumsuz sonuçlar ortaya çıkacağını düşünse bile fikirlerini dile getiremeyecekler ve sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Bu da örgütü başarısızlığa itecek ve örgütsel sorunları da beraberinde getirecektir. Son olarak belirtmek gerekir ki abilene paradoksu Sessizlik Sarmalı paradoksu ile ayırt edilmelidir. Sessizlik Sarmalı yaklaşımında çalışanlar örgütten dışlanmamak ve azınlık olarak kalmamak için düşüncelerini

belirtmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih ederler. Abilene paradoksun da ise örgütte söz sahibi olan kişilerin düşüncelerini diğerlerinin fikrini almadan en başta belirtmeleriyle, bazı çalışanlar farklı görüşe sahip olsalar dahi çoğunluğa uyum sağlayarak adeta sürü psikolojisi ile başta ifade edilen çoğunluğun görüşüne katılırlar (Banerjee, 1992, s.799). Böylece asıl düşüncelerini açıklayamayan çalışanlar sessiz kalmış olurlar.

2.2.5. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı ilk olarak Vroom (1964) tarafından geliştirilmiş olup, çalışanların çeşitli davranışsal alternatifler üzerinde karar vermek için kullandıkları süreci ifade etmektedir. Çalışanların kişisel beklentileri ile ilişkili olan kurama göre, çalışanların performans beklentileri ile ödül ve amaç doyumu gösterilen çabaların düzeyini belirlemektedir. Bu çerçevede Vroom'un beklenti kuramı beklenti, araçsallık ve değer olmak üzere 3 unsurdan meydana gelmektedir ve aşağıdaki formülde olduğu gibi ifade edilmektedir.

$$\text{Motivasyon Gücü} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Değer}$$

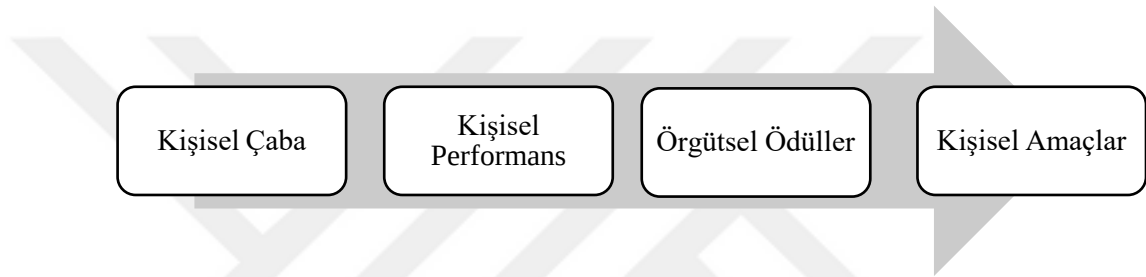
Burada, beklenti gösterilen çaba ile gerçekleşen performans arasındaki ilişkinin gücüne yönelik duyulan beklentiye açıklar. Araçsallık, performansın ödüllendirilmeye ne kadar aracılık ettiğine yönelik bir inancı ifade eder. Değer ise, gerçekleştirilen performans neticesinde elde edilecek ödüllere dair kişinin yüklediği anlamı belirtmektedir. Bu unsurlardan birinin aldığı değer düşmesi motivasyon gücünü de o derece azaltacaktır.

Lunenburg (2011) beklenti kuramının 4 temel varsayıma dayandığını ifade eder. Bu varsayımlara göre;

- Örgütlere katılan her bir birey belli bir deneyim ve motivasyona sahip olmakla beraber aynı zamanda çalıştıkları örgüte karşı da beklenti içindedirler. Ayrıca, ihtiyaçlarının da karşılanmasını isterler. Tüm bunların toplamı çalışanın örgüte karşı nasıl bir davranış sergileyeceği yani kişisel çabası ile yakından ilgilidir.

- Bireylerin davranışları kendi tercihlerinin bir neticesi olup beklentileriyle doğru orantılı olarak seçim yapma hakkına sahiptirler.
- Örgüt çalışanları çalışmaları karşılığında iyi ücret, iş güvencesi, kariyer ve kendilerini geliştirme ortamları gibi olanaklar beklerler.
- Çalışanlar parçası oldukları örgütten seçenekler arasından sonuçları kendi amaçlarıyla örtüşen, kendilerine fayda sağlayacak olanları seçmek isterler.

Yukarıda özetlenen bu varsayımlar Şekil 2.2’de model olarak sunulmuştur:



Şekil 2.2: Beklenti Kuramı Modeli

Kaynak: Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behaviour, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000, s.54.

Beklenti kuramı, çalışanların yetenek beklentisini vurgulamakla beraber (Eccles ve Wigfield, 2002, s. 110) öğrenme, karar verme ve tutum oluşturmada çalışan davranışlarını yorumlamak ve değerlendirmek için genel bir çerçeve sağlar (Chen ve Lou, 2002, s. 3). Bu kuram genellikle deneysel kanıtlarla desteklenir (Tien, 2000; Vansteenkiste ve diğerleri, 2005) ve örgütlerde yaygın olarak kullanılan motivasyon teorilerinden biridir (Mitchell ve Biglan, 1971; Heneman ve Schwab, 1972; Campbell ve Pritchard, 1976; Pritchard ve Payne, 2003). Bu çerçevede beklenti kuramı, söz konusu davranışı gerçekleştirmenin sonucu olarak çalışanların belirli pekiştirici etkilere ilişkin beklentileri olarak açıklanır (Jones ve diğerleri, 2001, s.59). Bu kapsamda çalışanlar beklentilerinin olup olmasına veya karşılanıp karşılanmamasına göre ya sessiz kalabilir ya da konuşabilir. Kısaca, çalışanın herhangi bir beklentisi yoksa veya sonucun zararına olacağını düşünüyorsa sessiz kalabilecektir.

2.2.6. Fayda-Maliyet Analizi

Örgütsel sessizlikle ilgili bir diğer kuram da “Fayda-Maliyet Analizi”dir. Fayda-maliyet analizinin ortaya çıkışı Fransız mühendis Jules Dupuit’in 1844 yılında ilk defa faydanın ölçülmesi kavramını tanımlamasıyla olmuştur. Fayda-maliyet analizi konusu birbirinden farklı birçok projenin ekonomik olarak kıyaslanabilmesini sağlayan bir tekniktir (Şataf, 2014, s. 109). Çalışanlar zaman zaman enerji, terfi alamama, işini kaybetme, işte gereksiz zaman harcama gibi birtakım maliyetlerle karşılaşabilir. Bu durumda fayda-maliyet analizini ile çalışan gerçekleştireceği faaliyetin kendisine getirisi ile bu faaliyeti yerine getirmek için katlanacağı maliyeti kıyaslayarak harekete geçer (Çakıcı, 2007, s. 152).

Genellikle iktisat alanında kullanılması tercih edilse de sosyal bilimlerin diğer alanlarında da bir analiz tekniği olarak tercih edilen fayda-maliyet, çalışanların örgüt iç ve dış çevresini, yöneticilerin görüşlerini inceleyerek ulaştıkları tecrübelerle hareket ederek olası fayda ve kayıplarını karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708). Çalışanlar çıkarlarına uygun olan davranışı sergiler. Çünkü çalışanlar örgüt içinde karşılaştıkları durumlara verecekleri tepkilerin kendilerine olumlu veya olumsuz olarak geri döneceğini düşünürler. İşte bu aşamada fayda-maliyet analizi devreye girer. Örgütlerde fazla ön planda olmayan bir teknik olan fayda-maliyet analizi yaparak öngörülerıyla ve çıkarlarına uygun olarak hareket eden çalışanların ne düşündüğünü anlamak kolay olmayacağından örgütlerde sessizliği önlemekte kaçınılmaz olacaktır (Demirtaş ve Kahveci, 2010, s. 19). Çalışanlar sessiz kalma veya konuşma kararı verirken fayda-maliyet analizi yaparak konuştukları durumda sağlayacakları faydaları katlanacakları maliyetlerle kıyaslayacaklardır (Tayfun ve Çatır 2013, s. 119). Analiz sonucunda çalışanlar konuşarak fayda elde edemeyeceklerine inanırlarsa, hatta konuşmaları neticesinde birtakım olumsuz durumlar yaşayacaklarını düşünürlerse konuşmamayı seçerek sessizleşebilecektir (Örenlili, 2018, s. 9).

Çalışanların konuşma kararı almalarının iki tür maliyeti olacaktır. Bunlardan biri doğrudan, diğeri dolaylı maliyetlerdir. Çalışanın katlandığı zaman

ve enerji kaybı konuşmaya ilişkin doğrudan maliyetleri oluştururken, örgüt içinde farklı görüş ve düşüncelere sahip bireylerin veya grupların ortaya çıkma olasılığı dolaylı maliyetleri oluşturur. Ayrıca örgüt içinde var olan bu grupların misilleme yapma ihtimali, örgütte edindikleri imajı kaybetme ihtimali ve düşüncelerinin dikkate alınmaması ihtimalinin çalışan üzerinde psikolojik olarak negatif bir durum oluşturması da dolaylı maliyetler kapsamına girmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1540).

2.2.7. Kendini Uyarlama Kuramı

Sessizlik kuramlarından bir başkası da ilk kez 1974 yılında Snyder tarafından geliştirilmiş olan kendini uyarlama kuramıdır. Snyder, geliştirdiği bu kuram ile bireylerin, mensubu oldukları topluluk ile uyumlu olabilmek için o topluluğun benimsediği yaklaşım ve tutumlarına göre hareket edebileceğini belirtmektedir (Snyder, 1974, s. 533). Bu kurama göre çalışanlar bulundukları toplumun ve örgütün koşullarına uygun davranışlar sergileyebilmek amacıyla belli bir tutumu benimseyecek ve böylece kendilerini uyarlama davranışı göstereceklerdir (Greenberg ve Baron, 2003, s. 90). Öyleyse kendini uyarlama kuramı, çalışanların üyesi oldukları örgütün yaşadığı koşullara uygun olarak değişebilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013, s. 191).

Greenberg ve Baron'a (2003, s. 90) göre örgütün içinde bulunduğu durumlara göre her bir çalışanın tutum geliştirmesi hatta benimsediği görüşü değiştirmesi söz konusu olabilir. Yazarlara göre çalışanların böyle bir durumda kendini uyarlama kuramını kullanmaları bir gerekliliktir. Benzer şekilde Premeaux ve Bedeian (2003, s. 1541), çalışanların fikir veya görüşlerini dile getirmede kendini uyarlama kuramının kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Davranışlarını sergilemeden önce bütün durumları göz önüne alan çalışanlar, kendilerini uyarlama seviyelerine göre çoğunluğa karşı nasıl bir konum alacaklarını belirlerler.

Örgütlerde benzer şekilde sürdürebilir rekabet avantajını devam ettirebilmek ve hayatta kalabilmek için değişen teknolojiye ve çevredeki diğer örgütlere uyum sağlamak zorundadırlar. Doğada yaşamını sürdüren varlıklardan

çevreye uyum sağlayabilenler hayatlarını devam ettirirken, diğerleri bunu başaramamaktadırlar (Erdil ve diğerleri, 2010, s. 18). Örgüt çalışanlarının içinde bulunduğu durum da buna benzetilebilir. Bireylerin bazıları değişen koşullara rahatlıkla adapte olup davranışlarını değiştirebilirken, bazıları da değişimi kolaylıkla benimsemeyebilirler (Acaray, 2014, s. 97).

Bireylerin kendini uyarlama seviyeleri birbirinden farklı olabilir. Kendini uyarlama seviyeleri yüksek olanlar çevresel koşullara uyum sağlamaya meyilli, davranışlarını çevreye göre belirlemekten rahatsızlık duymayan ve bu değişimi isteyen bireylerdir. Diğer taraftan kendilerini uyarlama seviyeleri düşük olanlar ise çevre koşullarının ve toplumun pek etkisinde kalmazlar (Çakıcı, 2007, s. 147; Uçar, 2016, s. 69). Bu bireyler çalıştıkları örgütlerde sahip oldukları görüş ve fikirleri çevrelerine ve topluma rahatlıkla ve açık bir şekilde belirtebilirler (Araz, 2005, s. 103). Kendilerinin biricik olma haline, bireyselliğe daha yatkın olan, kendini uyarlama seviyesi düşük çalışanlar düşüncelerini açıkça ve rahatça dile getirebilirlerken, içinde yaşadığı toplumun değerlerine, toplumun benimsediği kurallara daha bağımlı, kendini uyarlama seviyesi yüksek bireyler düşüncelerini belirttiklerinde dışlanacakları endişesiyle sessizleşmeyi seçebilmektedirler (Willnat, Lee ve Detenber, 2002, s. 394).

Kuruluş amacı kar elde etmek olan veya olmayan bütün örgütlerin vizyonlarına ulaşmalarında insan unsurunun önemi büyüktür. Örgüt ile ilgili alınacak tüm kararların temelinde insana ait duygular, fikirler, görüşler, endişeler bulunmakla beraber örgüt ile ilgili konulara yön veren unsur insandır. Bu bakımdan örgüt yöneticilerinin kendileri için bu kadar önemli olan bir unsurdan rasyonel düzeyde fayda sağlayabilmesi için çalışanların duygu ve düşüncelerine değer vermesi, onların istek ve şikayetlerini dikkate alması önemlidir. Çalışanların örgüte yararlı olabilmesi için kendini güvende hissederek, dışlanma korkusu olmadan rahatlıkla görüşlerini belirtebilmelerine inanmaları gereklidir (Kanten ve Kanten, 2016, s. 902-903). Bu açıdan özellikle örgüt yönetiminin çalışanlarının değerli olduklarını onlara hissettirmeleri ve düşüncelerine önem verdiklerini belli ederek görüşlerini rahatça ifade edebilecekleri ortamı sağlamaları yararlı olabilir.

2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ

Literatür incelendiğinde birçok yazar (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne ve diğerleri 2003; Knoll ve Dick, 2013) örgütsel sessizliği farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Her birinin sınıflandırmasından yararlanarak örgütsel sessizlik kabullenici, savunmacı, korumacı, fırsatçı ve prososyal sessizlik olarak sıralanabilir. Söz konusu örgütsel sessizlik türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik bireyin artık söyleyeceklerinin bir işe yaramayacağını düşünmesi, söylese de bir şeylerin değişmeyeceğini, dikkate alınmayacağını düşünerek işle ilgili sorunlara ilgisiz ve duyarsız kalmasından kaynaklanan sessizlik türüdür (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1363). Örgütlerde kabullenici sessizlik durumundaki çalışanlar işle ilgili olumsuz durumları görseler de bunları dile getirmeye ya korktukları için çekinirler ya da bir değişiklik yaratmayacağına inandıkları için öfke veya umutsuzlukla pasif kalarak tepki verirler (Pinder ve Harlos, 2001, s. 349).

Kabullenici sessizlik, bilinçli olarak pasif kalma, bilgiye ulaşmaktan kaçınma ve var olan duruma teslim olma davranışlarını göstermektir (Salajeh ve diğerleri, 2015, s. 467). Kabullenici sessizliği benimsemiş çalışanlar aslında bilgiye sahibi olmakla beraber bu bilgiyi paylaşmak istemezler. Çünkü kabullenici sessizlikten kaynaklanan davranışın ardında korkma, öfke duyma ve karamsar olma gibi tutumlar vardır. Böyle bir ortamda bilgiyi paylaşmasıyla beraber oluşabilecek negatif durumların ihtimaliyle çalışanlar konuşmaktan kaçınırlar. Bu şekilde çalışanlar aslında geri planda kalmayı bir tutum olarak benimsemekte, bununla beraber içinde bulundukları koşulları ve konumlarını değiştirme gibi davranışlar içine girmek konularında isteksiz olmaktadır (Taşkiran, 2011, s. 78). Çalışanlar değişim için olan fikirlerini, konuşmasının saçma olacağı ya da bir fark yaratmayacağı inancıyla veya fikirlerini ve bilgiyi durumun gidişatını etkilememek için kişisel yeteneklilik ile ilgili olarak düşük öz yeterlilik değerlendirmelerine dayanarak kendine saklayabilmektedirler. Bu iki durumda da, sessizlik temel teslimiyettir. Çalışanlar bir farklılık yaratamayacaklarına

inandıkları zaman bağlantıları kesmekte, fikir ve öneri geliştirmeye proaktif olarak katkıda bulunmamaktadırlar (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1366-1368).

Örgütte yapılmakta olan faaliyetten veya oluşumdan uzak kalma, konuyla ilgili duygu, düşünce ve görüşlerini dile getirmekten geri durma, verilen kararlara teslim olma şeklinde tanımlanabilen kabullenici sessizlik anlayışına sahip olan çalışanlar var olan durumu kabullenmişler demektir. Ayrıca durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmayı veya açık bir şekilde düşüncelerini belirtmeyi de tercih etmezler. Böylece bu çalışanlar örgütsel konu ve problemlere yönelik bilinçli olarak edilgen bir davranış göstermeyi seçerler ve olaylara ve durumlara karşı ilgisiz görünen bir tutumla davranışta bulunurlar. Bu davranışlarının sebebi “tevekkül etme” olarak veya “konuşsam da faydası yok” şeklinde bir düşünceden kaynaklandığı düşünülebilir. Böylece içinde bulunulan durum veya olaylara müdahale etme onları değiştirmeye çalışma gibi bir düşünceleri olmayan çalışanlar yalnızca kendilerine söylenen görevi yerine getirerek zamanı doldurmayı amaçlarlar (Çakıcı ve Berna, 2014, s. 110). Görüldüğü gibi kabullenici sessizliğin temelinde çalışanın kendi isteğiyle edilgen kalması vardır. Yani çalışan aslında örgüt için faydalı olabilecek bilgiye sahiptir ve bilinçli olarak bu bilgiyi paylaşmak istemez. Çünkü yöneticisi tarafından önerilerinin değerlendirmeye bile alınmadığını görmüştür. Bu durumda örgüt yöneticilerinin kabullenici sessizliğin farkında olması ve örgütü belki de daha öteye taşıyacak bir iletişim tarzına açık olması gerekmektedir.

2.3.2. Savunmacı Sessizlik

Savunmacı sessizlik bireyin fikir ve düşüncelerini söylemesinin kendisi veya çalışma arkadaşları için olumsuz sonuçlar doğuracağından korkmasından kaynaklanan bir sessizlik türüdür. Bu bakımdan savunmacı sessizlik bireyin kendisini korumak amacıyla sessiz kalması (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1363) olarak tanımlanabilir. Gambarotto ve Cammozzo (2010) savunmacı sessizliğin dört değişik şekilde ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir: Bunlardan ilki fazla korku sebebiyle sessizliği seçerek önlem almaya vakit kalmadan bir sessizlik içine girmedir. İkincisi; önlem alarak davranışta bulunmaya vaktin olduğu veya korkudan dolayı yaşanan gerginliğin etkisiyle teyakkuzda kalarak planlı bir

sessizlik içine girmedi. Üçüncüsü; korkunun düşük seviyede olduğu bu nedenle gerginliğin de az olduğu durumlarda sessiz kalmamanın sağlayacağı fırsat maliyetinin hesaplanabildiği tedbirli davranarak sessiz kalma durumudur. Dördüncü ve sonuncusu ise; korkuya sebep olabilecek istenmeyen durumların önüne geçmek amacıyla pasif kalma şeklindeki alışkanlık haline gelmiş sessizlik durumudur.

Savunmacı sessizlik, bilinçli ve proaktif bir davranış biçimi olup, kişinin dışsal negatif durumlardan bireyin kendini korumak amacıyla olması ve bununla ilgili çaba sarf etmesini içerir. Kabullenici sessizliğin tersine savunmacı sessizlikte, daha proaktif bir bakış açısı söz konusu olup diğer seçeneklerin bilincinde olarak onları da gözden geçirmeyi sağlar. İçinde bulunulan anda hemen bir duygu, düşünce veya bilgiyi paylaşmamayı tercih eden ve bilinçli şekilde verilmiş bir kararı hayata geçirmenin en mantıklı strateji olduğunu kabul eden bir yaklaşımın neticesidir (Özgen ve Sürgevil, 2009, s.306; Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1367).

Örgüt çalışanları görüş ve düşüncelerini dile getirdiklerinde cezalandırılacaklarını düşündükleri için yöneticilerinin duymak istemediği şeyleri konuşmamaya dikkat ederler (Milliken ve diğerleri, 2003, s. 1456). Daha açık bir ifadeyle; çalışanların örgütsel amaçlardan olan kar elde etme ve sosyal sermaye sağlama veya bunlar sağlanmış ise bunları korumak için ses çıkarmayarak hem bireysel konumunu muhafaza etme hem de konumunun zarar görmemesi amacıyla da savunmacı sessizliği benimsedikleri gözlemlenmiştir (Kish-Gephart ve diğerleri, 2009, s. 164). Bunlara ek olarak; savunmacı sessizliğe dair Morrison ve Milliken (2000)'in belirttiği korku unsuru ön plana çıkar ve belirleyici konumdadır. Yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma endişesi ve yöneticilerin çalışanların yaratılışı gereği tembel olduklarını düşünmeleri gibi bir bakış açısına sahip olduklarına dair inanç çalışanların savunmacı sessizliği tercih etmelerine neden olabilir (Taşkıran, 2011, s. 79).

2.3.3.Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik özgeci bir duyguyla çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla sessiz kalma olarak tanımlanabilir (Dyne ve diğerleri, 2003, s. 1363). Korumacı sessizlik, özverili olma ve işbirliğine önem verme anlayışı ile başkalarını öncelikli olarak düşünme güdüsüyle hareket etme anlayışına dayanmaktadır. Bu açıdan fedakârlıkta bulunarak içinde bulunulan topluma veya örgüte faydalı olmak için işle alakalı düşünce, bilgi ve görüşlerin diğer kişilerle paylaşılmaması anlamına gelmektedir. Bu şekilde bilgilerin gizlenmesi, başkalarını düşünerek önceden düşünülmüş kasıtlı ve istekli bir davranış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Korumacı sessizliğin savunmacı sessizlikten farkı çalışan düşüncelerini açıkça belirtmenin olası negatif sonuçlarından korkmaktan çok, başkalarının çıkarını önemseyerek konuşmama amacı gütmesi ve kararlarını alırken bu amaca göre davranmasıdır. Bir çalışanın, arkadaşını korumak amacıyla onun işteki yetersizliğinin farkında olmasına rağmen sessiz kalması durumu bu konuya örnek verilebilir. Bununla birlikte çalışan, örgütü olumsuz etkileyebilecek nitelikte özel bir bilgiyi de örgütünü korumak amacıyla dışarıyla paylaşmak istemeyebilir ve bilgi sızdırmaz (Çakıcı ve Berna, 2014, s. 111).

Korumacı sessizlik iki şekilde oluşmaktadır. Çalışan örgüte sağlanacak yararları görür ve bu yüzden sessiz kalabilir veya çalışan, diğer çalışanların çıkarlarını korumak amacıyla sessiz kalabilir. Buradan hareketle denilebilir ki, korumacı sessizlik çalışanların diğer çalışanların ve örgütün yararını korumayı kendi çıkarlarından da önce düşünerek sessiz kaldığı davranış biçimidir. Bu açıdan örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik türü, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin tersine pozitif bir türüdür (Acaray ve Akturan, 2015, s.475).

Simmons (2011), yaptığı çalışmalar sonucunda çalışanların, özellikle kendini korumak amacıyla sessiz kalmasına yönelik olarak birbirinden ayrı beş neden öne sürmüştür. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kariyer endişesi,
- Örgüt içinde yöneticiyle sorunlu konumda olmamak,

- Tepe yöneticiyi atlamamak,
- Konuşmak için net bilgiye veya çözüme ihtiyaç duymak,
- Tahmini hedef belirlemek

Korumacı sessizlik, düşüncelerini belirtmenin neticesinde ortaya çıkabilecek durumlardan korkmaktan çok, örgütteki diğer çalışanlar açısından endişe edilmesine neden olan bir olgudur. Sessizliğin bu türü, çalışanların gönüllü olarak sessiz kalmasına dayandığından örgütün sosyolojik ve psikolojik iklimine katkıda bulunmaktadır.

2.3.4. Fırsatçı Sessizlik

Bu sessizlik türü, Knoll ve Dick (2013) tarafından örgütsel sessizlik davranışının türlerini sınıflandırmak için oluşturulan ölçek kapsamında belirtilen sessizlik türüdür. Bu sınıflandırmanın sonrasında ise yazarlar örgütsel sessizliğe fırsatçı sessizlik adını vererek yeni bir tür daha önermişler ve bu da yazında kabul görmüştür. Fırsatçı sessizlik başkalarının zarar göreceğinin farkında olarak iş ile ilgili fikir ya da bilgilerin stratejik olarak gizlenmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, çalışanlar bilgi avantajlarını korumak veya artan bir iş yüküne maruz kalmaktan kaçınmak istedikleri için görüşlerini gizleyebilirler. Bencil güdülere dayalı çalışan sessizliğine fırsatçı sessizlik denir (Knoll ve Dick, 2013, s. 350). Neff ve Harter (2002, s. 837), bencil, çıkarıcı, özerk ve kendi ihtiyaçlarına daha fazla odaklanan benmerkezci bireylere göre daha dengeli davranan, başkalarının ihtiyaçlarına odaklanan, karar vermede çoğunluğun görüşüne razı olan kabullenici bireylerin daha yüksek seviyede ses çıkardıklarını ortaya koymuşlardır.

Fırsatçı sessizlik başkalarına zarar vermek amacıyla bilginin saklanması dayanasının yanı sıra bu sessizlik türü çıkara dayalı olarak daha geniş bir anlam içermektedir. Bu açıdan örgüte veya çalışma arkadaşlarına zarar vermek için sessiz kalınması, sessizliği tercih etme sebeplerinden sadece bir tanesi olarak belirtilebilir. Çünkü kişi, sahip olduğu gücü koruma, bulunduğu pozisyondan ayrılmama isteği veya fazla iş yükünden sıyrılma gibi amaçlarla da bilgiyi paylaşmaktan kaçınabilir. Bu şekilde ortaya çıkan çıkar esaslı sessizlik işe yönelik

sahip olunan bilgi, düşünce ve görüşlerin bireysel fayda sağlamak maksadıyla, başkalarının zarar görme olasılığı olsa dahi gizlenmesi davranışı olarak ifade edilebilir. Bu davranışın sıklıkla rekabetin yoğun yaşandığı örgütlerde görüleceği düşünülmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016, s. 124).

2.3.5. Prososyal Sessizlik

Dyne ve diğerleri (2003) yönetim, iletişim ve etik konularını ayrıntılı olarak incelemiş olup, Pinder ve Harlos'un (2001) sessizlikle ilgili yaptığı sınıflandırmasına ilave bir boyut ekleyerek sessizliğin prososyal (bir motivasyonla da meydana gelebileceğini belirtmişlerdir. Prososyal sessizlik alan yazında özgeci sessizlik, toplum yararına sessizlik, uzlaşma ve fedakârlık temelli sessizlik, diğerlerini koruma amaçlı sessizlik gibi isimlerle de anılmaktadır (Aras ve diğerleri, 2016, s. 49). Prososyal sessizlik, diğer bireylere veya örgüte fayda sağlamak amacıyla işle ilgili bilgi, görüş ve fikirlerin gizlenmesi ile ilgilidir (Dyne ve diğerleri, 2003, s.1367). Benzer şekilde çalışanların iş arkadaşlarına karşı nazik ve saygılı olması, yapıcı tavırda hareket etmesi, çevresine örgütle ilgili olumlu konuşması, örgüt içerisindeki sorunları büyütmemesi prososyal sessizlik içerisinde değerlendirilmektedir (Özler, 2015, s. 128). Bu açıdan örgüt yararına sessizlik olarak anılan bu sessizlik türü, örgütü veya çalışma arkadaşlarını koruma güdüsüyle çalışanların özveri ve işbirliği konusunda ses çıkarmamasıdır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s. 88). Temelde bu sessizlik türü için iki önemli konu ön plana çıkmaktadır. Çalışan kendi yararına değil diğerlerinin veya örgütün yararına sessiz kalmayı tercih etmekte ve bu davranışı önceden düşünüp planlayarak gerçekleştirmektedir (Çakıcı, 2007, s. 147).

Çalışanların prososyal davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde Dyne ve diğerleri (2003, s. 1362) tarafından işbirlikçi ve özgeci çalışanların örgüte veya örgüt üyelerine fayda sağlamak hedefiyle gerek iş gerekse de örgütle alakalı düşünce, bilgi, fikir ve görüşlerini saklaması tanımıyla yazına kazandırılmıştır. Vakola ve Bouradas (2005, s. 445) ise örgütsel bağlılığın da bu sessizlik türüyle özdeşleştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Tüm seçeneklerin hem düşünülmüş hem de farkında olunması bu sessizlik türünün bilinçli olarak karar verilmiş sınıfına sokulmasına neden olmaktadır. Savunmacı sessizlik ile en

önemli farkı karar alırken referans noktası olarak başkalarını kullanmasıdır (Aras ve diğerleri, 2016, s. 52). Ancak savunmacı sessizlik türünde sessizliğin başkalarının faydasından ziyade kendi faydasına olup olmamasına dikkat edilirken bu sessizlik türünde başkalarına fayda sağlama veya sağlar görünme önemsenmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Örgütsel sessizlik çalışanların örgütleri lehine davranışlarda bulunma imkânına sahipken, bunu bilinçli şekilde tercih etmemeleridir. Bu aşamada örgütler kendileri için kıymetli olan bilgiden yoksun kalmaktadırlar. Çalışanlar genellikle örgütlerin yönetim anlayışından kaynaklanan birtakım nedenlerden ötürü örgütsel konular hakkında ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçebilecek bilgiye sahipken, bunu paylaşmaktan kasıtlı olarak vazgeçmektedirler. Bu durumun da elbetteki örgütlere faydasından ziyade zararının olacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Özyer, 2017, s. 33-34). Bu açıdan bakıldığında, örgütler için örgütsel sessizliğin nedenlerini iyi anlamak önemlidir. Literatürde örgütsel sessizliğe dair birçok nedenden bahsedilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000; Henriksen ve Dayton, 2006; Çakıcı, 2007; Slade, 2008; Liu ve diğerleri, 2009). Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların örgütle ilgili hisleri önyargıları veya örgüte karşılaştıkları riskler,
- Çalışanların kendilerini örgütten dışlanmış hissetmeleri,
- Çalışanların örgüt ile uyum sağlayamamaları,
- Çalışanların örgütte yaşadıkları güven problemleri,
- Çalışanlar arasında dayanışmanın olmaması,
- Çalışanların örgütsel ve yönetsel desteği bulamamaları,
- Örgütsel verimsizlikler yaşanması,
- Zayıf örgütsel performans,
- Yönetimin çalışanların bencil ve güvenilmez olduğuna dair inancı,
- Çalışanların örgütsel performanstan çok kendi çıkarlarını düşünmesi,
- Çalışanların sorunları hakkında konuşurlarsa işlerini kaybedebileceklerini düşünmeleri,

- Çalışanların işten atılabileceğinden korkması,
- Çalışanların yöneticilerine karşı çıkıyormuş gibi görünmek istememeleri,
- Çalışanların sahip olduğu alçakgönüllülük, başkalarına duyduğu saygı, sağduyu, terbiye gibi erdemler,
- Çalışanlar utanç duyma, yüzleşmek istememe ve diğer algılanan tehlikelerden kaçınması.

Morrison ve Milliken (2000), bu ve bunun gibi nedenlerle sessiz kalan çalışanların davranışlarının beş çeşit korkudan kaynaklandığını öne sürmüşlerdir:

1. Birinin imajına zarar vermek,
2. Etiketlenmek veya olumsuz olarak görülmek,
3. Zarar görmüş ilişki,
4. Misilleme veya ceza,
5. Başkaları üzerinde olumsuz etki yaratmak (Slade, 2008, s. 8).

Çalışanlar yukarıda sıralanan nedenlerle korku duygusu içerisine girebilir ve sessiz kalmayı tercih edebilirler. Nitekim Çakıcı (2010) da, örgütsel sessizliği etkileyen sebepler arasında korku ve algılanan risk faktörlerinin olduğunu öne sürmüştür. Örneğin yetersiz bilgi, işle ilgili yükler, geçmişten gelen adaletsizlik deneyimlerinin etkisiyle oluşan korku duygusu çalışanları sessizliğe itebilir (Maqbool ve diğerleri, 2019, s. 127). Oysa yöneticiler adaletli ve açık görüşlü olduklarında ve iletişimde geri bildirim sağladıklarında, çalışanların yukarı doğru iletişimden çekinmeyerek sorunların çözümüne katkıda bulunma isteğini sağlayacaktır (Lam ve Xu, 2019, s. 515). Böylece örgütlerde sessizliğin ortadan kaldırılması ile örgütsel amaçlara ulaşmada başarı elde edilecek, geçmiş tecrübelerden faydalanarak kararlar alınabilecek ve örgütsel değişim süreçlerine olumlu katkılar sağlanabilecektir (Nasr Esfahani ve diğerleri, 2014, s. 832). Ayrıca örgütlerde bilgi paylaşımının sağlanarak farklı görüşlere yer verilmesi çalışanların örgütsel konular hakkında sessiz kalmamalarını sağlayacak ve böylece yaratıcılığın ortaya çıkmasını olumlu yönde etkileyecektir (Maqbool ve diğerleri, 2019, s. 128).

Morrison ve Milliken (2000, s. 708) yaptıkları çalışmalarında, örgüt çalışanlarının örgütlerde karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak fikir beyan etmelerinin boşa gayret göstermekten ileri gitmediğini ve hatta düşüncelerini dile getirmelerinin tehlikeli olacağını düşünmelerinin örgütsel sessizliği ortaya çıkaran nedenlerden olduğunu belirtmişlerdir. Ülker ve Kantan (2009, s. 111) de benzer şekilde örgütsel sessizliğin ortaya çıkışını, çalışanların görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerinin etkili olmayacağı, aksine tehlikeli olabileceğini inancına sahip olmalarına dayandırmaktadırlar. Çalışanlar çoğu zaman çalışma arkadaşlarına güvenmek istemedikleri veya fikir ve görüşlerinin desteklenmeyeceğini düşündükleri için sessiz kalmayı tercih edebilirler ve sorunlu görünmek istemeyebilirler (Florkowski ve Schuster, 1992, s. 5012).

Örgütlerin başarısında önemli görevler üstlenen çalışanlar örgütsel değişim, yaratıcılık ve yeniliklerin sağlanmasında esas unsur olarak kabul edilirler. Ancak çoğu çalışan, örgütsel konular hakkındaki görüş ve endişelerini ifade etmekten kaçınmaktadır (Beheshtifar ve diğerleri, 2012, s. 275). Bazı çalışanlar da, yöneticilerin bir kısmının stresli ortamlarda çalıştıklarına ve içinde bulundukları koşulları değiştiremeyeceklerine inanmaktadırlar ve bu da örgütsel sessizliğe yol açmaktadır (Dimitris ve Vakola, 2007, s. 2). Özet olarak, iki inanç bireyleri sessizliğe itebilir. Birincisi, örgütün sorunları hakkında konuşmanın boşuna olduğudur. İkincisi, örgütsel konular hakkında konuşmak kişinin kendisi için zararlıdır (Bogosian, 2013, s. 5). Bu ve bunun gibi nedenlerle örgütsel sessizliğin ortaya çıkması birtakım bireysel örgütsel veya yönetsel sonuçlara yol açabilir.

2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Örgütsel sessizlik, örgütsel karar verme ve değişim süreçlerinin etkinliğinin veya sınırlandırılmasıyla ilişkilidir. Birçok örgütün çalışanlarının görüşlerini paylaşamamaları ve bundan kaynaklı olarak içe kapanık tavır sergilemeleri örgütlerin genel problemidir (Panahi ve Danaeifard, 2010, s. 6). Çalışanların düşünce ve eleştirilerini bilinçli olarak saklamayı seçmeleri hem örgütler hem de kendileri üzerinde birçok olumsuz sonuç doğurabilecektir. Çalışanların konuşmamaları ve yöneticilerin çalışanlarını dinlememeleri

nedeniyle değersiz olduklarını, önemsenmediklerini düşünmeleri motivasyonun düşmesine ve iş tatmininin azalmasına yol açabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 58). Aynı zamanda çalışan sessizliği farklı görüşlerin dile getirilmesini engelleyerek örgütte yeni buluşların yapılmasını negatif yönde etkileyebilir. Bunun yanında örgüt içerisinde yozlaşmaya yol açarak çalışan motivasyonu ve güvenini azaltabilir (Dedahanovve diğerleri, 2015, s. 484).

Örgütler için çalışanların görüşlerini ifade edememelerini ve işle ilgili sorun ve konuları konuşmaktan kaçınmalarını ifade eden ve çalışanların öz yeterliliklerini etkileyen örgütsel sessizliğin önlenmesi (Beheshtifar ve diğerleri, 2012, s. 275) önemlidir. Bu yüzden sessizliğe neden olan konular yönetim tarafından iyi anlaşılmalı ve sessizliği engellemek için çaba gösterilmelidir. Örneğin belirsizlik ve bunun beraberinde getirdiği sinizm yani; güvensizlik çalışanların sorunlar hakkında rahatça konuşabilmesini engeller. Bu açıdan örgütlerin başarısında önemli rolü olan üst yönetime yüksek derecede güven duyulması, çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanır. Yani; sessizliği engeller. Böylece üst yönetime duyulan güven ortamı, belirsizlik duygularını azaltır (Weber ve Weber, 2001, s. 292). Aksi takdirde; örgütlerde güven ortamı sağlanamazsa belirsizlik oluşacak ve örgütsel politikaların beraberinde getirdiği belirsizlik ortamında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven ortamı zedelenecek ve çalışanların kasıtlı bir şekilde bilgi saklamalarına yol açarak örgütsel sessizlik davranışı ortaya çıkaracaktır (Halid ve Ahmed, 2016, s. 176). Çalışanların önemli konularda sessiz kalmaları stres, memnuniyetsizlik, sinizm ve çalışanın işten ayrılmasına neden olabilir. Ayrıca; sessizlik örgütün hataları saptama yeteneğini tehlikeye atabilir (Pope, 2019, s. 46). Böylece, örgütler hataları kontrol etme ve düzeltme yeteneklerini kaybederler. Bu nedenle örgütlerde yaygın olarak görülen bu soruna dikkat edilmesi oldukça önemlidir (Bogosian, 2013, s. 4).

Joinson (1996, s. 77), çalışan sessizliğinin örgüte maddi kayıplar getirmesi gibi olumsuz etkilerinden bahseder. Yazara göre, örgütlerde sessizlik bazı çalışanların aşırı derecede kayıtsız kalmasına neden olur. Çalışanlar işine, iş kalitesine ve yöneticisine karşı kayıtsız kalırlar. Kayıtsız kalan çalışanlar,

genellikle görmezden gelinmiş gibi hissetmeye eğilimlidirler ve “iyi geçinmek, devam etmek” tutumunu geliştirirler. Bu tutumun bir sonucu olarak, çalışanlarda bazen depresyon ve diğer sağlık sorunları ortaya çıkabilir (Shojaie, 2011, s. 1734). Çalışan sessiz kalırsa, bu durum örgütte iletişime zarar verir ve sonucunda örgüt zarar görebilir. Oysa deneyimler, yöneticilerle ve meslektaşlarla iletişim kurma özgürlüğünün bilgi, fikir, görüş ve önerilerin paylaşılmasına olanak sağlayabileceğini ve bunun da nihayetinde katılımın artmasına, birlik ve kuruma aidiyet duygusuna yol açabileceğini göstermiştir. Diğer yandan, bilgi paylaşma, konuşma ve geri bildirim verme isteksizliği çalışanların güven duygusunu olumsuz etkileyebilir (Vakola ve Bouradas 2005, s. 442).

Sessizlik davranışı sergileyen çalışanlarda düşük moral ve motivasyon, işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi davranışların artmasına neden olacaktır (Morrison ve Milliken 2000, s. 706). Çalışan sessizliği, çalışanlar arasında fikirlerin uyuşmamasıyla birlikte iş tatminsizliği, motivasyon ve bağlılık düzeyinin düşük olması gibi sonuçlara neden olmaktadır. Bununla birlikte sessizlik çalışanlar arasında strese, memnuniyetsizliğe, işgücü devir hızında artışa, iletişim kopukluklarına, geri bildirim eksikliğine neden olmakta ve aynı zamanda örgütsel süreçlerin etkinliğini de olumsuz yönde etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443-446). Ayrıca çalışan sessizliği, verilen kararlarda merkezileşmeye, süreçlerin durağanlaşmasına, en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm çalışanlar arasında dayanışma eksikliğine yol açabilir (Slade, 2008, s. 51). Böylece örgütsel sessizlik, yöneticilerin çalışanların öneri ve düşüncelerinden mahrum kalmalarını, dolayısıyla sürecin iyileştirilmesini ve sağlıklı karar almayı engelleyebilecektir (Gökçe ve Alataş, 2015, s. 101; Morrison ve Milliken, 2000, s. 707).

Örgütsel sessizlik kavramı çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Görevi veya sorumluluğu ne olursa olsun her bir çalışan örgüt ile ilgili fikir, düşünce veya endişeye sahiptir. Ancak çalışanlar örgütün genel yapısına bağlı olarak bu duygu ve düşüncelerini açığa çıkarma konusunda çekingen olma eğilimindedirler veya bu tutumu öğrenerek geliştirmektedirler (Piderit ve Ashford, 2003, s.1478). Bu durum, çalışanların fikir, görüş ve bilgilerine ihtiyaç

duyulduğu değişim zamanlarında, kasıtlı olarak paylaşmamalarına neden olmakta ve kurumla birlikte kendilerine de ciddi zararlar verebilmektedir (Tatlı ve diğerleri, 2017, s. 6808).

Örgütsel sessizlik, örgütün hatalarının tespit edilip düzeltilmesini, negatif geri bildirimlerin alınmasını ve mevcut uygulamaların amaca uygun olarak yapıp yapılmadığı bilgisinin paylaşılmasını engelleyerek etkili örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi olumsuz etkileyebilecektir (Miller, 1972, s. 12; Morrison ve Milliken, 2000, s. 712). Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimin önünde bir engel olmanın yanı sıra, çalışanların örgüte bağlılığının azalmasına, değişimi ve yeniliği engellemeye, moral ve motivasyonun düşmesine (Dyneve diğerleri, 2003, s. 1360) ve örgütlerde çatışmanın artmasına neden olabilecektir (Laeque ve Bakhtawari, 2014, s. 47). Bununla birlikte örgütsel sessizlik, çalışanların yorumlarını sınırlayarak örgütsel karar alma ve süreçleri değiştirmenin etkinliğini azaltabilir (Ghallavandi ve Moradi, 2015, s. 9) ve örgütlerde pek arzu edilen bir durum değildir. Bu durum örgütlerin başarısını olumsuz etkileyebilecektir (Bagherive diğerleri, 2012, s. 52; Xueming, 2013, s. 562).

Milliken ve diğerleri (2001), örgütsel sessizliğin örgütsel karar alma süreçlerinin kalitesini düşürmesi, gerekli fikir analizlerinin kaybolması, bilgi girdilerinde örgütsel öğrenmenin düşük olması, hataların keşfedilmesini ve düzeltilmesini olanaksız hale getiren ve krizlerin ortaya çıkma olasılığının yükselmesine yol açan geri bildirim azaltılması gibi bazı olumsuz sonuçlarından bahsetmiştir. Öte yandan, sessizlik örgütsel konulara ilişkin yanlış karar alınmasının yanı sıra çalışanlarda güvensizlik, mutsuzluk ve işe kendini verememe gibi durumlara sebep olabilir. Örgütlerde sessizlik ortamının oluşması, kararların alınmasında merkezileşmeye, çalışanların yöneticilere ulaşamamasına ve çalışanların görüşlerinin önemslenmediği yönünde bir anlayışın hâkim olmasına yol açabilir. Sessizleşen çalışanlar, yöneticileriyle negatif yönde iletişim içerisine girebilirler. Böyle bir ortamda çalışanlar işe karşı duydukları isteklerini hatta becerilerini yitirebilirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 56).

Çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri, sinik bir tutum içerisine girdikleri bir örgütte yöneticiler, her geçen gün yaşanan değişimlere ayak

uydurarak yeteneklerini geliştiren yeni ve farklı fikirler üretebilen çalışanlardan mahrum kalabilirler. Böylece yöneticilerin etkili karar alabilmeleri zorlaşacak ve bu durum zamanla örgütsel performansı zayıflatarak verimliliğinin düşmesine neden olabilecektir. Bir bakıma örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde sinik davranışlar sergileyen çalışanlar ve adaletli olmayan bir yönetim sisteminin varlığından bahsedilebilir (Kolarska ve Aldrich, 1980, s. 43). Çalışanlar ile örgütsel konulara dair bilgi paylaşımının yeterli ölçüde yapılmadığı mantar yönetim tarzı gibi bir uygulama sonucunda ise, çalışanların örgütsel konulara karşı sessiz kalacağını, örgüte olan güveninin azalarak inancının kırılabileceğini, işine olan bağlılığının azalacağını, dolayısıyla çalışanların performans kaybına sebep olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL SİNİZM

Tezin bu bölümünde sinizm ve örgütsel sinizm kavramı tanımlanacak ve örgütsel sinizmin ortaya çıkışından bahsedilerek nedenleri ve sonuçlarına değinilecektir.

3.1. SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

İnsanların sadece kendi çıkarlarını önemseydiğini ve başkalarından çıkar sağlamayı amaç edindiğini öne süren kimseler “sinik” olarak ifade edilmekte ve bunu açıklamaya çalışan düşünce ise “sinizm” olarak tanımlanmaktadır. Sinizm ile ilgili genel görüşe göre samimi, dürüst ve adaletli olma gibi davranışların insanların menfaat ve çıkarları yüzünden yok sayıldığı düşünülmektedir (Erdost ve diğerleri, 2007, s. 514). Türk Dil Kurumu sözlüklerinde yer alan tanıma göre sinizm, “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes' in öğretisi, kinizm” şeklindedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023). Sinizm ile ilgili literatüre bakıldığında daha geniş tanımlar da görülmektedir. Bu tanımlara geçmeden önce kavramın doğduğu felsefeden ve kavramın kökeninden bahsetmek faydalı olacaktır.

Sinizmi temsil eden felsefe kinik felsefesi olarak bilinmektedir. Bu felsefeye göre insanlar, ahlaki davranışlardan uzak kalarak ve sosyal kuralları görmezden gelerek doğa şartlarına göre hayatlarını sürdürmek isterler. En çok tanınan siniklerden olan Sinop’lu Diogenes ve ilk sinik olan Antisthenes siniklerin önemli temsilcileridir (Mantere ve Martinsuo, 2001, s. 6). Diogenes gündüzleri elinde gece lambası ile dolaşarak ne aradığını soranlara “dürüst bir adam arıyorum” şeklinde verdiği yanıtla tanınmaktadır. Sinik okulunun kurucusu ünlü Antisthenes, insanların dünyevi zevklerden arınarak erdem sahibi olabilenlerin mutluluğa ulaşabileceğini öne sürmüştür. Diogenes de bu görüşü yaymış ve dünyevi hazzardan uzaklaşmak için bir fıçı içinde hayatını sürdürmeyi tercih etmiştir (Osborne, 1997, s. 24).

Sinizm, güven kavramıyla negatif yönde ilişkili ve güven ortamını zedeleyen bir kavram olarak bilinmektedir. Başka bir ifadeyle, sinizm güvenin olmadığı bir düzen yaratır (Stanley ve diğerleri, 2005, s. 453). Dolayısıyla, güvensizlik ile yakından ilişkili olan sinizm kavramı içinde şüphecilik, kuşkuculuk, inançsızlık, karamsarlık ve olumsuzluk gibi anlamları barındırmaktadır. Bununla beraber yaygın kullanımda

insanları eleştiren, kusur bulan ve zor beğenen anlamıyla öne çıkmaktadır (Eaton, 2000, s. 31). Mirvis ve Kanter'e (1991, s. 46) göre sinizmin ortaya çıkmasında üç temel faktör bulunmaktadır. Birinci faktör, parçası olduğu toplum, örgütler, yönetim şekli ve gelecek ile uyum içinde olan bireyin olması gerektiğinden fazlaca beklenti içinde olmasının kalıplaştırılmasıdır. İkinci faktör hayal kırıklığıdır. Umulanın gerçekleşmemesi veya bireyin beklentilerine ulaşamaması ve başkaları tarafından kandırılma veya kullanılma durumudur. Üçüncü faktör ise bireyin beklentilerinin gerçekleşmemesine yönelik duyduğu üzüntü ve kaybetmenin sonrasında duyulan hislerdir. Sinizm, insanların yaşadıkları toplumun etik dışı davranışlarına bir tepki olarak ortaya çıkmış ve başlarda olumlu bir anlam taşımış olsa da görüldüğü gibi günümüzde olumsuz bir anlam taşımaktadır. Bu anlamıyla toplumda ve örgütlerde çalışanlara yapılan muameleler sonucunda bir takım negatif düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akdemir ve diğerleri, 2016, s. 117). Çalışanlarda negatif düşünceler oluşmasına neden olan sinizm, örgüte yönelik negatif düşünce ve inançlardan meydana gelen bir tutumu içermektedir. Bu tutum, çalışanların bireysel özellikleri ve örgütün çalışma koşullarının neticesinde sinizmi ortaya çıkarır (Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 84). Antik çağdan günümüze gelene kadar anlamca değişikliklere uğrayan sinizm kavramının negatif bir anlam içerdiği görüşü benimsenmiştir (Helvacı, 2010, s. 383).

Sinizmin görüldüğü örgütlerde çalışanlar, yönetimin yetersizliğini konu edinen şakalar yaparak alaycı ve küçümseyici tavırlar sergilemekte, birbirlerine imalı bakışlar ve alaycı karikatürler çizerek sözsüz davranışlarda bulunabilmektedirler (Fitzgerald, 2002, s. 5). Ayrıca, sinikler çalışma ortamlarında yöneticilerinin uygulamalarına güvenmemekte ve çalıştıkları örgüte olan katkılarını yöneticilerin istismar edeceklerini düşünmektedirler (Kanter ve Mirvis, 1989, s. 66). Sonuç olarak sinizm kavramı, çalışanların örgütün değerlerine, uygulamalarına, çalışma şekline ve motive edici özelliklerine yönelik olarak eleştirel davranışları sonucunda ortaya çıkan bir tutum olarak açıklanabilir (Bedeian, 2007, s. 11). Sinizmi ortaya çıkaran tutum ve davranışların hemen hemen tüm örgütlerde ortaya çıkmasının sonucunda örgütsel sinizm kavramı literatürde yerini alarak sık kullanılmaya başlanmıştır. Hatta yabancı literatür incelendiğinde, örgütsel sinizmle ilgili yapılan çalışmaların uzun zamandır var olduğu, ülkemizde ise özellikle son yıllarda bu konu hakkında yapılan çalışmaların sayısının arttığı görülmektedir (Özler ve diğerleri, 2010, s. 48).

Örgütlerde çeşitli şekillerde ortaya çıkan sinizmin literatürde pek çok tanımı yapılmış olmakla beraber bunlardan bazılarını Tablo 3.1.'de yer verilmiştir:

Tablo 3.1. Örgütsel Sinizm ile İlgili Tanımlar

Yazar(lar) - Yıl	Tanım
Andersson (1996)	Örgütsel sinizm kişi, topluluk, düşünce tarzı, sosyal beceriler veya örgütlere karşı duyulan güvensizlik ve sinirlilik, umutsuzluk, beklentilerin karşılığını bulamama gibi kavramlarla açıklanabilen genel veya özel durumlara ilişkin tutumlardır.
Brandes (1997)	Örgütsel sinizm örgütte çalışanların bireysel ve örgüte yönelik tecrübelerinden meydana gelen bir durum olarak ifade edilir.
Dean ve diğerleri (1998)	Örgütsel sinizm çalışanların örgüte yönelik olarak içinde bulundukları “bilişsel, duygusal ve davranışsal” boyutları içine alan, hoşnutsuzluk, güvensizlik ve düş kırıklığı gibi olumsuz hisleridir.
James (2005)	Örgütsel sinizm bir çalışanın negatif inanış ve duygularla ve bunlardan kaynaklanan tutum ve davranışlarla ilişkili olup; çevrenin etkisiyle ortaya çıkan değişikliklere uyumlu olan sosyal ve kişisel tecrübelerin kökenine yönelik bir cevaptır.
Bernerth ve diğerleri (2007)	Örgütsel sinizm çalışanların örgütlerinin ahlaki değerlere olan bağlılıklarının zayıf olduğuna ve adalet, dürüstlük, içtenlik gibi özelliklerin örgütsel çıkarlar uğruna yok sayıldığına dair düşünceleridir.
Özgener ve diğerleri (2008)	Örgütsel sinizm yabancı literatüre paralel şekilde kişinin deneyimleri sonucu, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair eleştirel eğilimler olarak da tanımlanabilir.

Wilkerson ve diğ�erleri (2008)	�rg�tsel sinizm, çalışanın çıkarlarına ters olduğunu düşündüğü için ait olduğu örgüte ve onun izleyeceği yol ve yöntemlere, süreçlerine ve yönetimine yönelik negatif tutumdur.
Laursen (2009)	�rg�tsel sinizm, genellikle yaşamda edinilen deneyimlere dayanan, olumsuz duyguları belirten bir kavram olup kaybolmuş inanışlar olarak da açıklanabilir.
�akıcı ve Doğan (2014)	�rg�tsel sinizm, çalışanın örgüte yönelik olumsuz tutuma sahip olmasıdır.
Yal�ımkaya (2014)	�rg�tsel sinizm, bir çalışanın örgütüne veya örgütsel bir nesneye ilişkin geliştirmiş olduğu bir tutumdur.
Yavuz ve Bedük (2016)	�rg�tsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı kızgınlık, inançsızlık ve güvensizlik gibi duygulara ilişkin olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri şeklinde belirtilebilir.

Buraya kadar yapılan tanımlamalar ışığında örgütsel sinizm, hem çeşitli disiplinlerle ilişkili bir kavram hem de örgüt ile ilgili negatif inançlar, yönelimler, etkiler ve bunlarla ilişkili davranışların ardındaki bir tutum şeklinde tanımlanabilir (Polat ve Meydan, 2010, s. 151). Daha geniş bir tanıma göre ise örgütsel sinizm birey, topluluk, toplum, ideoloji, sosyal beceriler veya örgütlere karşı karamsarlık ve güvensizliğin yanı sıra; kızgınlık, kötümserlik, inançsızlık, kızgınlık ve hayal kırıklığıyla beslenen genel veya özel tutumlardır. Ayrıca,  rg tsel sinizm bireylerin negatif tutumlara dayanan davranışlarla beraber edinilen deneyimlerin bir çıktısı, çalışanı olduğu örgütün dürüst olmadığına yönelik eleştirel eğilimler şeklinde de tanımlanabilir ( zgener ve diğ erleri, 2008, s. 55).

3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Dean ve diğ erleri, (1998, s. 345-347)  rg tsel sinizmin kavram haline gelmesinde önemli katkılarda bulunmuşlar ve örgütsel sinizmi çalışanların örgüte yönelik negatif tutumları şeklinde tanımlamışlardır. Yazarlar  rg tsel sinizmi bilişsel,

duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutla açıklamaktadırlar. Bu konuya ilişkin literatür incelendiğinde de bir görüş birliği olduğu görülmektedir. Bu kapsamda bu bölümde örgütsel sinizmin boyutlarına değinilmiştir.

3.2.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel boyut örgüte yönelik bazı inanışların çalışanda meydana gelmesi ile başlar. Çalışanlarda kızgınlık, çekememezlik, eleştirme, dışlama ve hor görme gibi olumsuz duygularla kendini gösteren bu boyut, örgütün dürüstlükten uzak olduğu düşüncesini içerir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 345). Ayrıca bu boyut gözlemleri, sezgileri ve deneyimleri toplamından bilgi edinen ve düşüncelerini buna göre biçimlendirip uygulayan çalışanları ifade eder (Naus, 2007, s. 31).

Örgütlerde dürüstlüğün olmadığına dair bir inanış olan bilişsel boyut, çalışanların örgüte karşı olumsuz duygular beslemesini ifade eder. Sinizmin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar adaletli olma, dürüst davranma ve samimi olma gibi ilkelerin noksanlığından dolayı, örgütlerinin kendilerine karşı hakkaniyetli davranmadığına inanmaktadırlar (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 56). Kısaca, bilişsel boyut davranışların ve güdülerin iyilikten ve samimiyetten yoksun olduğuna yönelik bir eğilim olarak belirtilebilir. Sinik bireyler örgütlerinin dürüst ve adaletli olmadıklarını düşünürler (Brandes, 1997, s. 67). Örgütlerde görülen bu olumsuz yapı çalışanların duygularına da yansıyor onları örgüte karşı negatif tutum ve davranışlara yönlendirebilir. Bu açıdan örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duyuşsal boyuttan söz edilebilir.

3.2.2. Duyuşsal Boyut

Duyuşsal boyut, örgütlerde hâkim olan sinik inanışın neden olduğu düşüncelerin temelinde var olan yoğun duyguları ifade eder (Brandes ve Das, 2006, s.237). Dolayısıyla bu boyutu meydana getiren konu, örgütlerde var olan negatif konular ve çalışanlar tarafından bunlara verilen duygusal tepkilerdir. Bu tepkilere örnek vermek gerekirse; örgüte yönelik kızgınlık duygusu, saygısız davranışlara maruz kalma, örgüt aklına geldiğinde duyulan üzüntü ve öfke hatta tiksime gibi durumlar görülebilmektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s.346).

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duyuşsal boyut örgüte karşı güven duymama, saygısızlık, hor görme, küçümseme, kızgınlık, nefret etme, kendini

beğenmişlik, karamsarlık ve hayal kırıklığı gibi birçok olumsuz duyguyu kapsamaktadır (Brandes, 1997, s. 31; Dean ve diğerleri, 1998, s. 346; Mishra ve Spreitzer 1998, , s.569; Abraham, 2000, s. 269). Bu açıdan duyuşsal boyut birey tarafından olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilen duygusal tecrübelerden oluşmaktadır denilebilir. Örneğin bir çalışan, başarması zor olan bir görevi tamamladığında gurur duyabilmekte veya kendisine istemediği bir görevin verilmesiyle paniğe kapılabilmektedir. Çalışanın sahip olduğu bu duygular, çalışanın işine ve örgüte yönelik düşüncelerine yön vermektedir (Özkalp ve Kirel, 2005, s. 73).

Bu boyutta çalışanların örgütten görmeyi beklediği ilgi, alaka, dürüstlük, adil olma, saygılı davranılma gibi davranışların karşılanmaması vurgulanmaktadır. Bunun neticesinde de çalışanlar üzülebilir, öfkelenebilir, işten soğuyabilir ve nihayet bu duygular çalışanı örgütten uzaklaştırabilir (Naus, 2007, s. 31). Böylece çalışanların örgüte duydukları aidiyet duygusu zayıflayabilir, örgüt için fedakârca ve yüksek istekle çalışmalarını engelleyebilir. Yani, çalışanlarda örgütsel verimlilik ve başarıyı olumsuz yönde etkileyecek davranışların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu noktada örgütsel sinizmin üçüncü boyutu olan davranışsal boyuttan bahsedilebilir.

3.2.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu davranışsal boyuttur. Bu boyut çalışanların örgütlerine karşı sözlü ifadeler veya hareketler ile olumsuz davranışlar sergilemesi şeklinde ifade edilir (İnceoğlu, 2010, s. 25). Bu davranışlar genelde örgütün dürüst ve samimi olmadığına dair ifadelerdir. Buna ek olarak bu boyut örgüte yönelik kuvvetli eleştirileri ve umutsuz, karamsar, küçümseyici ve alaycı bir mizah içeren davranışları kapsar (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 56; Özen Kutaniş ve Çetinel, 2010, s. 188). Benzer şekilde bu davranışlar saygısızlık, kızgınlık, sıkılma ve utanma gibi güçlü duyguları da barındırır (Abraham, 2000, s. 269).,

Örgütsel sinizme maruz kalmış çalışanların örgüt aleyhine davranışlarda bulunması şeklinde tanımlanmakta olan davranışsal boyuta göre sinik çalışanlar, örgütün geleceği ile ilgili karamsar tahminlerde bulunabilir ve çoğunlukla insanı küçük düşürücü olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Bununla birlikte çalışanlar çevresine karşı örgüt ile ilgili olumsuz yorumlar yapabilir ve doğru olmayan bilgiler vererek eleştirilerde bulunabilir. Son olarak, çalışanlar sinik tutumlarını sözsüz davranışlara

dönüştürebilirler. Örneğin bilgiçlik taslama, küçümseme, alaycı tavırlarda bulunma, yapmacık hareketler sergileme gibi davranışlar gösterebilirler (Dean vd.,1998, s. 346). Bu davranışlar çalışanları zamanla örgüte karşı duyarsızlaşmaya, sessizleşmeye ve hatta örgütten uzaklaşmaya doğru itebilir.

3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerine dair yapılan çalışmalar incelendiğinde (Abraham, 2000; Eaton, 2000; Wanousve diğerleri, 2000; James, 2005, Cartwright ve Holmes, 2006; Batmantaş ve Örücu, 2018); kuramsal temellerin beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramına dayandığı görülmektedir. Bu kısımda kuramlar hakkında kısaca bilgiler verilecektir.

3.3.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramından örgütsel sessizliğin kuramsal temelleri başlığı altında bilgi verildiğinden bu başlıkta kısaca değinilecektir.

Beklenti kuramı, (Wigfield ve Eccles, 2000)'e göre, çalışanların görev seçimlerini, öğrenme kalıcılığını ve performansını tahmin etmek ve açıklamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Beklenti kuramına göre, çalışanlar kurumlarına karşı duydukları sahiplenme duygusu ile örgütlerinin başarılı olması durumunda daha fazla gurur duyulmayı beklerler. Böylece etkin ve verimli bir performans ile örgütlerinin başarılı olmasını sağlayabilirler. Çalışanlar beklentilerinin karşılanmaması veya gerçekleşmemesi durumunda ise, güvensizlik duygusuna kapılabileceklerdir (Kim ve Beehr, 2017, s. 468). Bu durumun da çalışanların performanslarına, dolayısı ile örgütsel başarıya olumsuz yönde etki edebileceği söylenebilir.

3.3.2. Atfetme Kuramı

Atfetme, anlama dürtüsü olarak ifade edilebilir. İnsanları yaşanan olaylardan çıkarımda bulunma yönünde güdüler (Weiner, 1984, s. 16). Weiner'a göre ise atfetme kuramı bireyin, başarılı olması veya olmamasının nedenlerini birtakım faktörlerle ilişkilendirmesidir (Chen ve diğerleri, 2009, s. 181). Bu kuram insanların davranışlarının içinde bulundukları çevresel koşullardan ve başkalarının davranışlarının

da onların kişilik özelliklerinden kaynaklandığını savunmaktadır (Can ve diğerleri, 2006, s. 23).

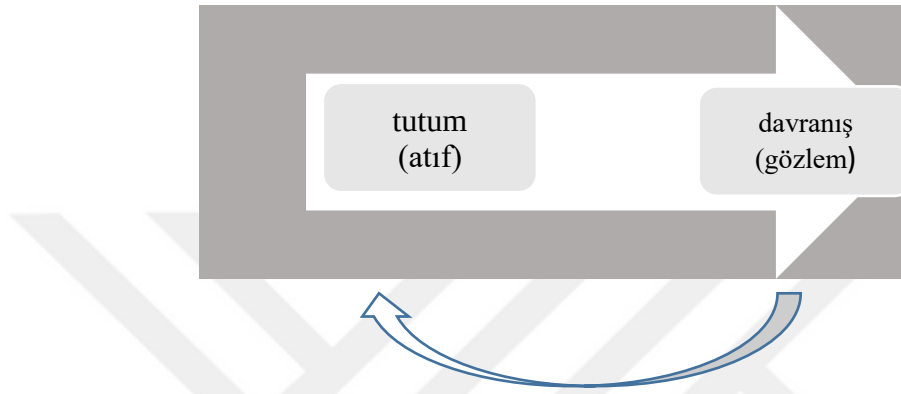
Atfetme kuramı, insanların davranışlarından anlam çıkarması ve başkalarının davranışlarını değerlendirmesi, insanların olayları kavrayıp anlamlandırması veya yorumlaması süreçlerini kapsar. Kurama göre, insanlar sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgili genellemelerde bulunmak için davranışların nedenini sistematik biçimde değerlendirir (Heider, 1958, s. 138). İnsanların bu değerlendirme sonucunda elde edilen çıktıların nedenlerinin neler olduğu önemli olmaktadır. Elde edilen çıktılarına göre ortaya çıkan başarısızlığı dışsal nedenlere atfediyorsa ileride başarısızlığı ortadan kaldırmak amacıyla fazla çabalamazken, başarısızlığın nedenini kendisinin bir eksikliği olarak görüyorsa başarıyı sağlamak için gerekli olan gayreti fazlasıyla yerine getirecektir (Kızgın ve Dalgın, 2012, s. 65). Atfetme kuramı, çalışanların faaliyetlerinin büyük bir kısmını, ürün ve sürecini, tutum ve davranışlarını içine alan çok yönlü sebep ve sonuçlar temeline dayalıdır (Yıldırım ve Ceyhan, 2020, s. 1176). Yani; atfetme konusunun temeli sebep ve sonuçlar arasındaki ilişkilere ve insanların algıladıkları sebeplerin davranışlarına nasıl etki ettiğine dayanmaktadır (Gronhaug ve Falkenberg, 1994, s. 23).

Wanous ve diğerleri (1994)'ne göre, örgütsel sinizm, bireyin değişim sağlamak için gösterdiği gayrete ilişkin sebep-sonuç ilişkisini nasıl atfettiği ile ilişkilidir. Bu açıdan örgütsel değişim sinizmini açıklamak için atfetme kuramından faydalanılabilir. Atfetme kuramına göre insanların diğerlerinin kişisel özelliklerini bilmesi önemli olmaktadır. Çünkü insanların diğerlerinin kişisel özellikleri hakkında bilgi sahibi olması, davranışlara anlam yükleyebilmesi ve davranışlar hakkında öngörüde bulunabilmesine fayda sağlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2005, s. 235). Çalışanların davranışlarının değerlendirilmesi yönetici konumundaki kişilerce yapılmaktadır. Örgütlerde bundan sorumlu kişilerin bireysel özelliklerinin bilinmesi, örgütsel değişime gidileceği zaman önemli olmaktadır (James, 2005, s. 11).

3.3.3. Tutum Kuramı

İnsan, çok yönlü bir varlık olduğundan insanın bulunduğu ortamlar da benzer karakteristiğe sahiptir. Dolayısıyla örgüt yaşamı da çok yönlü özelliklere sahiptir. Örgütün önemli parçası olan insanların özelliklerinin birbirinden farklı farklı olduğu dikkate alındığında çok yönlülüğü daha da zenginleşir. Farklı kişisel özelliklerin

etkileşimi ile farklı algılamalar ortaya çıkar. Algılar ise tutuma dönüşür. Bu bağlamda tutumlar, davranışlarımıza yön verir (Fishbein ve Ajzen, 1975, s. 579). Bu açıdan tutum gözlemlenebilen, gerçekleşen bir davranış değil davranışı hazırlayıcı bir eğilimdir. Tutumun doğrudan gözlenebilen bir özellik olmadığını ancak bireyin gözlenebilen davranışlarından çıkarsama yapılarak ve o insana atfedilen bir eğilim olduğu söylenebilir. Bunu bir şema ile göstermek gerekirse tutum davranış ilişkisi Şekil 3.1'deki gibi açıklanabilir (Kağıtçıbaşı, 2013, s.102):



Şekil 3.1: Tutum-Davranış İlişkisi

Kaynak: Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). Günümüzde İnsan ve İnsanlar. 14. Basım. Evrim Yayınevi.

Görüldüğü gibi tutum davranıştan önce gelmektedir. Yani davranışlarımızı sahip olduğumuz tutumlar belirlemektedir. Bununla beraber insanların tutumlarını anlayabilmemiz için öncelikle davranışlarını gözlemleyebilmemiz gerekmektedir. Gözlemlenen davranışlardan yola çıkarak tutuma atıfta bulunabilir, tutum hakkında bilgi sahibi olabiliriz. Bu kapsamda tutumun duygusal, davranışsal ve bilişsel bilgilere dayanan bir değerlendirmeye kategorilere ayrılmış veya gruplandırılmış bir uyarıcı olduğunu söyleyebiliriz. Tutum kişinin duygularından, belirli bir yönde davranma eğiliminden ve bilgi ve inançlarını kapsayan düşüncelerinden oluşur. Buradan hareketle tutum bazen gösterilen duygularla bazen sergilenen davranışlarla bazen de insanların sahip oldukları düşünce yapısı ile kendini gösterebilen bir eğilimdir.

3.3.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı ilk olarak Blau (1964) tarafından ortaya atılmış olup insanların isteklerini karşılayabilmek amacıyla aralarında bir bağın kurulmasının gerektiğini belirtmektedir (Homans, 1961; Emerson, 1976; Cropanzano ve Mitchell 2005). Sosyal değişim, insanların dâhil oldukları sosyal çevrelerine kaynaklar sağlaması

ve yine bu çevreden bünyesine birçok kaynak katması şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir şekilde tanımlamak gerekirse; çalışanların maddi değeri olsun ya da olmasın birtakım faydalar sağlayarak örgütlere emek vermesi sosyal değişimdir.

Çalışanlar ve örgüt arasında bir kaynak alış-verişini ifade etmekle beraber sosyal değişim kuramı, tarafların birbirlerine karşı duydukları sorumluluk duygusunu da içerir. Bu sorumluluk duygusu çalışanların ve örgütü birbirlerinden faydalandıkları sürece var olacaktır her iki tarafta üstüne düşen sorumluluğu gerçekleştirecektir. Şöyle ki bu sorumluluk her iki tarafında bir davranışı yerine getireceğine dair verdiği söz veya borçlanma/alacaklanma ile birbirlerine bağlı olmalarını ifade eder (Bartlett, 1999, s. 25). Kurama göre, bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için her iki tarafın da belirli değişim kurallarına uyması gerekmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 874).

Sosyal değişim kuramı çalışanlara ödüllendirme uygulaması yaparak çalışanların örgütlerine karşı güven duygusu içerisinde olmasını ve bu konuda süreklilik sağlanmasını amaçlamaktadır. Çalışanların ve örgütün karşılıklı duydukları güven duygusu, sosyal değişim ilişkisinin devamlılığı bakımından önemlidir. Çalışanlarda aidiyet ve güven gibi duyguların oluşmasına yardımcı olur (Konovsky ve Pugh, 1994, s. 657).

3.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar kuramı insanların sahip oldukları tutumların sergiledikleri davranışlara yansımaları ifade etmektedir. Buna göre, kuram insanların daha önceden veya örgüt haricinde edindikleri duygusal deneyimleri örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlarına yön vermekte ve iş yaşamında bazı duygusal tepkiler göstermesine yol açmaktadır (Özdevecioğlu, 2004, s. 184). Duygusal olaylar kuramı özet olarak, insanın tüm yaşantısı boyunca edindiği deneyimlerine, olaylara karşı bakış açısına, düşüncelerine, tutumlarına ve dolayısıyla davranışlarına etki eder. Aynı şekilde iş hayatı için de benzer durum vardır. Bu durumdan yola çıkarak duygusal olaylar kuramı ile ilgili şunlar söylenebilir Weiss ve Cropanzano (1996, s. 45):

1) Bir çalışanın iş hayatında tecrübe ettiği duygusal bir olay daha önceden yaşadığı bir takım duygusal tecrübe sonucunda meydana gelir.

2) Çalışanın ruh hali daha önceden tecrübe ettiği bir olayla ilişkili olarak geçmişteki tecrübelerin de etkisi ile iş doyumuna etki eder.

3) Çalışanın ruh hali ve duyguları sürekli değişebilen özellikte olduğundan sergileyeceği performansta da artış veya azalış gözlenebilir.

4) Çalışanın kökeni duygulara dayanan davranışlarının değişkenliği daha fazladır.

3.3.6. Sosyal GÜDÜLENME KURAMI

Sosyal güdülenme kuramı sosyal bilimler alanında Iso-Ahola (1982, s. 257) tarafından geliştirilmiş ve kabul görmüş kuramlardan biridir. Bu kurama göre kişinin davranışları iki etkene bağlı olarak gerçekleşir. Birincisi, kişi sosyal yaşamını meydana getiren unsurlardan uzaklaşma eğilimindedir. İkincisi ise, kişinin yeni arayışlar içerisine girmek istemesidir (Kimve diğerleri, 2003, s. 170). Başka bir ifadeyle kişi yaşadığı ortamın karmaşasından sıyrılma düşüncesiyle bulunduğu sosyal çevreden uzaklaşma eğilimindedir. Kişinin bulunduğu çevreden uzaklaşma isteği davranışlarına yansır ve kişi farklı bir çevreye yönelebilir. Görüldüğü gibi kuram önce kişiyi düşünceye sevk eder, sonrasında ise düşünce davranışa dönüşür. Dolayısıyla, sosyal güdülenme kuramını örgütler ve örgütlerde çalışanlar üzerinden değerlendirilecek olursa önce örgütte gerçekleşen durumun sebeplerini ortaya koyma, ardından ortaya çıkan sonuçların değerlendirmesinden yola çıkarak beklentiler geliştirme olarak belirtilebilir. Beklentilere bağlı gelişen düşünceler bir takım duyguları beraberinde getirmekte, duygular da davranışlara yol açabilmektedir. Yani, kuram ileride meydana gelebilecek olaylar hakkında bugün nasıl davranılması gerektiğini belirlemek amacıyla çıkarımlarda bulunulabilme olarak açıklanabilir.

Sosyal güdülenme kuramı örgütler ve bu örgütlerde çalışanlar bazında değerlendirilmek istendiğinde, çalışanlarda sinik davranışların oluşmasının nedenleri hakkında birtakım hipotezler ortaya koymakta ve bu hipotezlerin test edildiği kuramsal bir temel sunmaktadır. Örgütte yaşanan benzer olaylar karşısında çalışanların duydukları beklentiler umut ya da umutsuzluğa sebep olmaktadır. Örneğin çalışan, işten çıkarmaların istikrarlı bir etmene bağlı olduğuna inanırsa çalışanın beklentisi aynı olayın tekrarlanacağı yönünde olacaktır ve çalışan gelecek olaylara ilişkin umut ya da umutsuzluk gibi duyguları deneyimleyecektir. Umutsuzluk örgüte karşı antisosyal

davranışlara yol açacaktır. Eğer çalışan işten çıkarmanın istikrarsız bir etmene bağlı olduğuna inanırsa gelecekte benzer bir olayın tekrar edeceği beklentisi içinde olmayacaktır. Bu durum da umut gibi duygulara ve neticesinde de toplum yanlısı davranışların ortaya çıkmasına yol açacaktır. Böyle bir durum olduğunda birey duygusal tepkiler gösterdikten sonra fakat davranışsal tepkiler göstermeden önce örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Yani çalışan örgütün olumsuz bir olayın sorumlusu olduğunu düşünür, örgüte karşı öfke duyar ve bunun sonucu olarak da örgüte karşı antisosyal davranışlar sergiler. Kurama göre bu durum direkt olarak çalışanın öfkesinden değil, çalışanın öfke tarafından tetiklenen sinizm tutumundan ileri gelmektedir (Eaton, 2000, s. 12-16).

3.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN TÜRLERİ

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel sinizmin çeşitli türleri ayrıldığı görülmüştür. Bu türler kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve meslek sinizmi olarak belirtilmektedir (Abraham, 2000; Cartwright ve Holmes, 2006, Wanous, Reichers ve Austin, 2000).

3.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi insanın diğerlerine karşı güven duymaması, onlardan hoşlanmaması, onları küçümseyerek hor görmesi gibi davranışlarda bulunmasını ifade eder (Cook ve Medley, 1954, s. 414). Kişilik sinizmi özünde insanlara karşı saygısız olma, onlara tepeden bakma, onları beğenmeyerek dışlama gibi olumsuz davranışları barındırır. Bu sinizm türü insanlar arasında zayıf ilişkiler kurulmasına sebep olur (Abraham, 2000, s.270).

Kişilik sinizmini belirleyebilmek için yapılan çalışmalarda genellikle, Cook ve Medley'in (1954, s. 414), "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envateri" araştırmacılara yardımcı olmuş ve araştırmacılar bu envanterden faydalanarak "Karşıtlık (hostility) Ölçeğini" geliştirmişlerdir. Bu ölçekten yüksek puan alan insanların, diğer insanların çevresine karşı duyarsız ve bencil olduklarını düşündükleri, bunun yanı sıra onları güdüleyen faktörleri sorguladıkları ve ilişkilerinde temkinli ve şüpheli davrandıkları belirtilmektedir. Özetle kişilik sinizmi, başkalarını düşman gibi görme ve onlara karşı negatif düşünceler besleme gibi konulara odaklanmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998, s. 344). Bu tanımlamalardan hareketle, örgütlerde kişilik sinizminin görülmesiyle

Çalışanlar arasında kurulan bağların veya ilişkilerin zayıflaması kaçınılmaz hale gelebilecektir.

3.4.2. Toplumsal Sinizm

Kanter ve Mirvis'in (1989) "The Cynical Americans" isimli çalışmasından doğan bu sinizm türünün odak noktası insanın içinde yaşadığı topluma, kendine ve örgütlerine dair gerçeklerle yüzleşmesi şeklinde belirtilebilir. Yazarlar tarafından bu şekilde nitelendirilmiş olan toplumsal sinizm toplumun verdiği sözleri yerine getirmemesine yönelik verilen tepki şeklinde tanımlanmıştır. Bu tepki hayal kırıklığı olarak belirtilmesine rağmen, kavramın özü insanların başkalarına yönelik görüşleri ve izlenimlerinden oluşmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998, s. 344).

Toplumsal sinizmin ele alındığı çalışmalarda (Abraham, 2000; Kanter ve Mirvis, 1989; Pitre, 2004) toplumsal sinizmin insanın toplum ile olan ilişkisine dair olan sözleşmeye uyulmadığı ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Burada siniklerin ayırt edici özelliğı, başlarına gelen durumlardan dolayı suçladıkları sosyal ve ekonomik örgütlerden yabancılaşmalarıdır (Andersson ve Bateman, 1997). Bunun bir sonucu da, beklentilerinin gerçekleşmemesinden kaynaklı çalışanların kendilerini haksızlığa uğramış olarak görmeleri, örgütlerine olan inanç ve güveni kaybetmeye başlamalarıdır (Özgenerve diğerleri, 2008, s. 58; Pitre, 2004, s. 11).

3.4.3. alışan Sinizmi

Andersson (1996), alışan sinizmini "bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe veya kuruma karşı güvensizlik ve küçümseme ile oluşan hayal kırıklığı, ümitsizlik ve gerçekleri görme" biçiminde tanımlanmıştır. alışan sinizmi hemen hemen bütün örgütlerde karşılaşılan bir sinizm türüdür (James, 2005, s. 6). Bu sinizm türüne göre sinik çalışanlar potansiyel olarak örgütü, üst düzey yöneticilerini ve örgütteki diğer kişileri hedef alırlar ve bunlara yönelik küçümseme, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi olumsuz duygu ve davranışlara sahiptirler (Andersson, 1996, s.1395; Andersson ve Bateman, 1997, s.463).

alışan sinizmi, uzun çalışma süreleri, iş temposu, etkili olmayan liderlik ve yönetim, verilen görevlerin artırılması, küçülmeye gidilmesi, yönetim kademelerinin azaltılması ve işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu

ölçüde ortadan kaldırılması gibi konuları beraberinde getirir. Tüm bu konular sonucunda oluşan çalışan-işveren arasındaki ilişkilere yönelik yeni bir bakış açısıdır (Cartwright ve Holmes, 2006, s. 201).

Çalışan sinizmi çalışanların deneyimlerinden kaynaklanan değerlendirici bir yargı neticesinde ortaya çıkan tutumlardır (Cole ve diğerleri, 2006, s. 463). Örgütün faaliyetlerini, güdülerini ve değerlerini eleştirel olarak analiz etmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu tutumlar da çalışanlarda sinik davranışlara yol açabilmektedir (Bedeian, 2007, s.9).

3.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgütsel değişimi gerçekleştirmekten sorumlu olanların isteksiz veya yetersiz görülmesi nedeniyle değişim çabalarına yönelik karamsar bakış açısı olarak nitelendirilebilmektedir (Sezgin ve diğerleri, 2016, s. 412). Brown ve Cregan (2008, s. 667) çalışmalarında örgütsel değişim sinizmi kavramının şüphecilikten farklı olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte örgütsel değişim sinizmi, adaletin olmadığını düşünme, güven duymama, örgüt ile ilgili faaliyetleri içeren “bilişsel, duyuşsal ve davranışsal” boyutları kapsayan karmaşık bir tutum şeklinde tanımlanabilmektedir (Bommer ve diğerleri, 2005, s. 736). Benzer şekilde Wanous ve diğerleri (1994, s. 269), örgütsel değişim sinizmine yönelik olarak yaptıkları çalışmalarında örgütsel değişim sinizmini, örgütlerin başarılı olmak amacıyla sarf ettikleri gayretlere yönelik negatif tutumlar şeklinde ifade etmişlerdir.

Yöneticiler örgütsel değişime gitmeyi planladıklarında çalışanlarıyla bu düşüncelerini paylaşmakta ve gerçekleştirecekleri değişikliklerin olası sonuçlarıyla ilgili bilgilendirme yapmaktadırlar. Yöneticilerin çalışanlarla yaptıkları bu paylaşımlarla ilgili şüphe uyandırıcı durumlar oluşursa çalışanlarda örgütün değişim sürecine ve yöneticilere karşı güvensizlik ve değişim çabalarına yönelik sinik tutuma bürünme gibi durumlar ortaya çıkabilir (Thompson ve diğerleri, 2000, s. 2; Kalağan ve diğerleri, 2010, s. 93).

Reichers ve diğerleri (1997) örgütsel değişim sinizmini, çalışanların yöneticilere ve örgütsel değişim sürecine karşı güvensizliği olarak nitelendirmiş olup örgütsel değişim sinizminin nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla çalışanların kararlara katılımını sağlamanın, yöneticilerin iletişim çabalarını fark ederek ödüllendirmenin

önemini vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra değişim süreci ile ilgili olarak verimli sonuçlar elde etmek adına bilgi paylaşımını sağlayarak, çalışanlara güven duygusunu kazandırmak ve onlara gerektiğinde söz hakkı vermek gibi tavsiyelerde de bulunmuşlardır. Diğer taraftan Wanous ve diğerleri (2000) başarılı değişimlerin, kararlara katılımın ve etkili yöneticilerin, örgütsel değişim çabalarına yönelik sinizmi azaltacağını iddia etmektedirler.

3.4.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, O'Connell ve diğerleri (1986) tarafından çalışanın mesleğine yönelik güven duymaması ve mesleğini beğenmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Abraham (2000, s.269)'a göre çalışanın mesleğini önemsememesi, mesleğine değer vermemesi, hissiz ve vurdumduymaz tavırlar içerisinde girmesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle mesleki sinizm; çalışanın sahip olduğu mesleğine veya yaptığı işin niteliğine yönelik olarak ortaya çıkan sinizmdir (Özen Kutaniş ve Dikili, 2010, s. 270).

Bateman ve diğerleri (1992, s.768)'ne göre çalışanların işine karşı olumsuz ve güvensiz tutumlarını kapsayan bir mesleki algıya sahip olması olumsuz sonuçları beraberinde getirecektir. Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken kendilerini baskı altında hissetmekte ve başarıları sonucunda takdir edilmediklerinden dolayı örgüt için fazla çaba göstermelerinin gerekli olmadığını düşünmektedirler (Stern ve diğerleri, 1990, s. 266). Başka bir deyişle bu sinizm türünde, işin ezici ve sıkıcı olmasının yanı sıra ödüllendirme gibi motive edici uygulamaların da olmamasından dolayı çalışan tarafından gösterilen çabaya değmediğine yönelik belirli bir tutum söz konusudur (Andersson, 1996, s.1395). Mesleki sinizme sahip olan çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki temel yetersizliklerinin nedeninin yönetimin uyguladığı politikalara ve kaynakların yetersiz olmasına bağlandığı düşünülmektedir (Naus, 2007, s. 13). Bu tür sinik tutuma sahip çalışanlar, yaptıkları işe karşı dikkatsiz, duyarsız ve özensiz davranışlarda bulunurlar (Abraham, 2000, s. 269).

3.5. ÖRGÜTSEL SINİZMİN NEDENLERİ

Örgütsel sinizm çeşitli disiplinleri içerisinde barındıran bir konu olup bununla birlikte örgüt ile ilgili negatif yönde ki düşünceler inançlar ve davranışlardan meydana gelen bir tutumdur (Polat ve Meydan 2010, s. 151). Abraham (2000, s. 270)'e göre

örgütsel sinizm çalışanların öz değerleri ile örgütün sahip olduğu değerlerin birbirinden farklı olmasıdır. Kişisel ve örgüt ile ilgili olan değerler birbiriyle uyumsuz olduğunda değerlerden biri ile çalışanların davranışı ters düşeceklerdir. Hatta çoğunlukla örgüt ile ilgili olan değerler baskın olacaktır. Bunlardan başka örgütsel sinizme sebep olan birçok faktör bulunmaktadır.

Örgütsel sinizmin nedenlerini araştıran bazı çalışmalar (Kelly ve Kelly, 1991; Cordes ve Dougherty 1993; Wanous ve diğerleri 1994; Andersson, 1996; Reichers ve diğerleri 1997; Johnson ve O’Leary Kelly 2003; Naus, 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008) incelendiğinde örgütsel sinizmin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel değişimin doğru şekilde yürütülememesi,
- Adaletsizlik algısı,
- Yöneticilere güven duyamama,
- Yönetici desteğinde azalma,
- Çok uzun çalışma saatleri,
- Mobbing,
- Yanlış yönetim uygulamaları,
- Yüksek stres ve iş yükü,
- Rol çatışması,
- Kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılıksız kalması,
- Sosyal desteğin eksikliği,
- Bireysel ve örgütsel amaçların uyumsuzluğu,
- Örgütsel karmaşanın artması,
- Karar almada etkinliğinin azalması,
- İletişim problemleri,
- Psikolojik sözleşmeye uyulmaması,
- Karşılanmayan vaatler,
- İşten çıkarma durumları,
- İkiyüzlülük,
- İş yerinde azaltılan olanaklar,
- Aynı konumda çalışanlar arasındaki güç eşitsizliği algısı,
- Belirsizlik,
- Hedeflere yönelik inançlarda azalma gibi uygulamalardır.

Her ne kadar örgütler etkinlik, verimlilik ve karlılık sağlayarak rakipleriyle başa çıkabilmek için çalışanlarını önemsemelerinin ve onlara değer vermelerinin gerekliliğinin bilinciyle hareket etseler de çalışma hayatının giderek değişen, karmaşıkleşan özelliğı çalışanlar üzerinde baskı oluşturmakta ve bu da çalışanların sinik bir tutuma bürünerek davranışlarını sergilemesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda da örgütlerin artırmayı hedefledikleri verimliliklerinde tam tersine azalışlar görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların ait oldukları örgüte karşı besledikleri negatif tutumları içeren örgütsel sinizm, zamanla örgütler için önemli bir tehdit unsuru olarak görülmeye başlanmıştır (Karacaoğlu ve İnce, 2013, s. 182).

3.6. ÖRGÜTSEL SINİZMİN SONUÇLARI

Örgüt yöneticilerinin benimsedikleri yanlış ve başarısız yönetim anlayışı sonucunda çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri güven duygusunda zedelenme ortaya çıkabilmekte ve bıkkınlık, tekdüzelik, tedirgin olma, şüphe duyma, yabancılaşma gibi bazı negatif yönlü duygu, düşünce, tavır ve davranışlar sergiledikleri görülebilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, s. 28). Örgütlerin çoğunda görülen bu gibi duygu, düşünce ve davranışlar, çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyerek verimsizliğe neden olmakta ve sonuçta örgütlerin gelecek vizyonlarına ulaşmalarında engel teşkil edebilmektedir. Literatürde kullanıldığı en yaygın anlamıyla, çalışanların faaliyette bulunduğu örgüte karşı duyduğu olumsuz tutumları olarak belirtilen örgütsel sinizm kavramı, önlem alınmazsa örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütsel sinizm kavramı yeni bir kavram değildir. Ancak; özellikle son yıllarda örgütsel davranış alanında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Böylece birçok araştırmaya da konu olmuştur. Örgütler, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyebilmek ve yoğun rekabet koşullarının üstesinden gelebilmek için örgütsel sinizmin getirebileceğı negatif sonuçların bilincinde olmalı ve bunlarla başa çıkabilmeye odaklanmalıdır (Oğuzhan, 2020, s. 434).

Çalışanların örgütleri ile ilgili olarak benimsedikleri olumsuz duygular, eleştirel düşünceler ve gösterdikleri negatif davranışsal eğilimlerin tümü olarak ifade edilen örgütsel sinizm, örgütlerde çalışma hayatında çeşitli şekillerde ve farklı düzeylerde görülebilmektedir (Akdemir ve diğerleri, 2016, s. 128). Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar (Andersson, 1996; Abraham 2000, Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Richardsen ve diğerleri, 2006; Byrne ve Hochwarter, 2007; Scharmer, 2007; Rubin ve

diğerleri, 2009; Akar, 2010; Özen Kutaniş ve Çetinel, 2010; Özler ve Atalay, 2011; Yıldız ve diğerleri, 2013; Uysal ve Yıldız, 2014) incelendiğinde ortaya çıkan birtakım bireysel ve örgütsel sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bireysel performans düşüklüğü
- Moral ve motivasyon düşüklüğü,
- Anlama gücünün azlığı,
- Sabotaj,
- Hırsızlık,
- Dolandırıcılık,
- Stres,
- Bıkkınlık,
- Yorgunluk,
- Çaresizlik
- Tükenmişlik,
- Sigara ve alkol kullanımı,
- Hastalık nedeniyle işe gelememe,
- Artan şikâyetler,
- Örgütsel sessizliğin yaşanması,
- İş tatminsizliğinin yaşanması,
- İşe yabancılaşmanın artması,
- Çatışmaların artması,
- Örgütsel küçülmelerin artması,
- İşten ayrılma oranlarının artması,
- İşten çıkarılma oranlarının artması,
- Örgütsel performansının düşmesi,
- Örgütsel değişim yaratma niyetinin azalması,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının azalması,
- Örgütsel bağlılığın azalmasıdır.

Görüldüğü gibi örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine karşı besledikleri kırgınlık, kızgınlık, sinir, öfke, umutsuzluk vb. olumsuz duyguları kapsayan sinizm kavramı, çalışanlar ve örgütler açısından pek çok problemi de yanı sıra

getirebilmektedir (Özler ve diğerleri, 2010, s. 48). Örgütsel sinizmin neden olduğu olumsuz sonuçlar örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada örgütsel performansı olumsuz etkileyerek başarısızlığa yol açabilecektir (Akova ve Kılıç, 2016, s. 129). Başka bir ifadeyle örgütsel sinizmin çoğalması ve yaygınlaşması işletmelerin hayatta kalabilmeleri ile ilgili sorunları da beraberinde getirebilir (Akar, 2010, s. 47). Benzer şekilde sinik davranışlarda bulunan çalışanlar, örgütlerin verimliliklerinde azalmaya sebep olabilirler (Yavuz ve Bedük, 2016, s. 302). Görüldüğü gibi, örgütsel sinizmi konu edinen birçok araştırmaya göre sinizmin örgütsel davranışlar üzerinde olumsuz anlamda devamlı bir negatif yönlü önemli ve etkisi vardır (Rubin vd, 2009, s. 680).

Örgütler performans ve verimliliklerini artırarak yoğun rekabet koşullarıyla baş edebilmek için çalışanlarına değer vermesi gerektiği bilincinde olmasına rağmen gün geçtikçe artan karmaşık yapı, meydana gelen değişiklikler ve bunların çalışanlar üzerinde yarattığı stres, bıkkınlık gibi olumsuz duygular çalışanların sinik davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013, s. 182).

Örgütler çalışanlarının sinizmden uzak kalabilmelerini sağlayamadıkları takdirde; sinizme maruz kalan çalışanlarda örgütlerine yönelik üzüntü, sıkıntı, güvenmeme, tükenmişlik, öfke duyma, kızgınlık, ümitsizlik, kınama, eleştirme gibi duyguları içine alan bireysel sonuçlar görülecek ve bu sonuçlar kimi zaman tutum ve davranışa dönüşerek örgütsel sonuçları beraberinde getirebilmektedir (Dean ve diğerleri 1998; 670). Bu örgütsel sonuçlar da çalışanlarda daha önce de değinildiği gibi işe yabancılaşma, örgütsel performans ve motivasyon kaybı, iş tatminsizliği gibi çeşitli olumsuz davranışlar şeklinde kendini gösterebilmektedir.

BÖLÜM 4: MANTAR YÖNETİM TARZININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ARACILIK ROLÜ

Çalışmanın bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları ve yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında toplanan verilerin analizleri ve bu analizler sonucu ulaşılan bulgular sunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

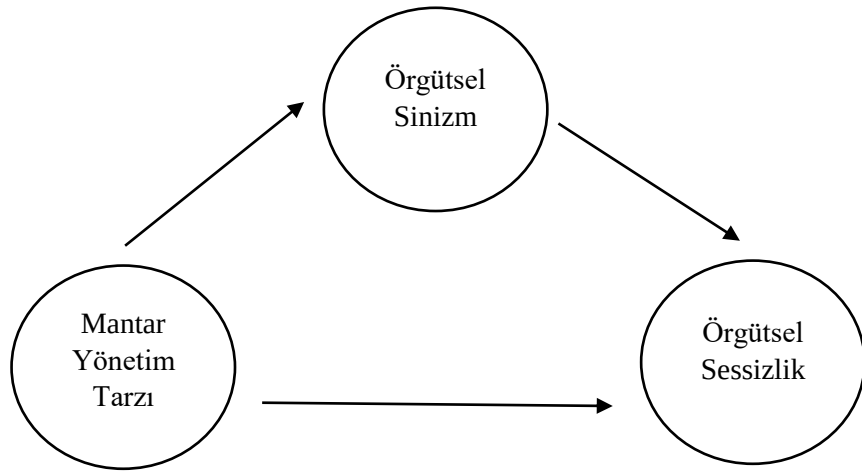
Mantar yönetim tarzının bilgi paylaşımından uzak, katılımcı yönetimi benimsemeyen, bilgi asimetrisine ve iletişim sorunlarına yol açan bir kavram olduğu yapılan literatür incelemesi sonucu anlaşılmıştır. Bu açıdan bakıldığında, mantar yönetim tarzının uygulanması her ne kadar örgüt için kritik olan bazı koşullarda karmaşayı önlemek, çalışanlarda olası panik havasını ortadan kaldıracı veya gereksiz bilgileri paylaşmaktan kaçınmak adına benimsenebilen bir yönetim tarzı olsa da genel manada günümüz şeffaf, katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışına ters düşebileceği görülmektedir. Bundan dolayı mantar yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerde çalışanların davranışları üzerinde içe kapanma, duygularını gizleme, fikir ve isteklerini söylemekten kaçınma ve hatta çalıştıkları örgüte yabancılaşma gibi olumsuzluklara neden olabileceği düşünülmektedir. Bu durumda örgütlerde sessizlik ve sinizm gibi örgütsel konuların ortaya çıkması kaçınılmaz olabilir. Örgütlerde mantar yönetim tarzının uygulandığı ve bu yönetim tarzının örgütsel konular üzerinde etkisinin olduğu şimdiye kadar yapılan çalışmalar (Herman, 1997; Mar, 2011; Geckoboard, 2015; Kılıç, 2015; Kılıç ve Olgun, 2017; Tekin ve Birincioğlu, 2018; Kahya ve Ceylan, 2019; Külekci ve diğerleri, 2020; Osmanoğlu ve Üzüm, 2020; Çetin, 2021; Çetinkaya ve Altıntaş, 2021; Öztürk ve Aras, 2021; Mumcu ve Aras, 2021; Dinç ve Avanoğlu, 2021; Akduru ve Arslantaş, 2021; Bozkır ve Fidan, 2021; Kılıç, 2021; Bozkır ve Şakar, 2022; Günaltay ve diğerleri, 2022; Ulukapı Yılmaz, 2022; Ulun ve diğerleri, 2022) ile de desteklenmiştir. Bu bilgilerden hareketle bu tez çalışmasının temel amacı, “mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik

üzerindeki etkisini ve bu etki üzerinde örgütsel sinizmin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmak” olarak belirlenmiştir.

Son yıllarda yabancı ve Türkçe literatür incelendiğinde mantar yönetim ile ilgili yapılmış bazı akademik çalışmalar bulunmasına rağmen, bu yönetim tarzının örgütlerdeki yansımaları ile ilgili geniş kapsamlı olarak çalışılmadığı görülmüştür. Ayrıca mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin rolünün incelendiği henüz herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışmanın yönetim alanında özgün bir çalışma olacağı, ayrıca mantar yönetim tarzının örgütsel davranış konuları ile beraber ele alınmasıyla yabancı ve Türkçe literatürdeki açığı gidermeye katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Mantar yönetim tarzı ile ilgili yapılan ilk çalışmalara bakıldığında (Geckoboard, 2015; Kılıç ve Olgun, 2017; Tekin ve Birincioğlu, 2018) örgütlerde mantar yönetim tarzının benimsendiği takdirde çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açabileceğine değinilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı ve öneminden yola çıkarak araştırmanın modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. Şekil 4.1.’deki modele göre örgütsel sessizlik bağımlı değişken olurken mantar yönetim tarzı bağımsız değişken olmaktadır. Örgütsel

sinizm ise aracı değişkeni oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında öncelikle değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Demografik özellikler sırası ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan okul türü, mesleki deneyim şeklinde sıralanmaktadır. Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılıklarını araştıran hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H_{d1} : Mantar yönetim tarzı algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{d1c} : MYT algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{d1e} : MYT algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{d1y} : MYT algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{d1o} : MYT algısı çalışılan okul türüne göre farklılık göstermektedir.

H_{d1d} : MYT algısı deneyime göre farklılık göstermektedir.

H_{d2} : Örgütsel sessizlik demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{d2c} : ÖSES cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{d2e} : ÖSES eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{d2y} : ÖSES yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{d2o} : ÖSES çalışılan okul türüne göre farklılık göstermektedir.

H_{d2d} : ÖSES deneyime göre farklılık göstermektedir.

H_{d3} : Örgütsel sinizm demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{d3c} : ÖSİN cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{d3e}: ÖSİN eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{d3y}: ÖSİN yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{d3o}: ÖSİN çalışılan okul türüne göre farklılık göstermektedir.

H_{d3d}: ÖSİN deneyime göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki etkiyi araştıran hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Mantar yönetim tarzı örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{1a}: Mantar yönetim tarzının yetersiz bilgi paylaşımı alt boyutu örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{1b}: Mantar yönetim tarzının güç kaybı endişesi alt boyutu örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{1c}: Mantar yönetim tarzının yetersiz iletişim alt boyutu örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{1d}: Mantar yönetim tarzının katılımcı yönetim eksikliği alt boyutu örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.

H₂: Mantar yönetim tarzı örgütsel sinizmi anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{2a}: Mantar yönetim tarzının yetersiz bilgi paylaşımı alt boyutu örgütsel sinizmi anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{2b}: Mantar yönetim tarzının güç kaybı endişesi alt boyutu örgütsel sinizmi anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{2c}: Mantar yönetim tarzının yetersiz iletişim alt boyutu örgütsel sinizmi anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{2d}: Mantar yönetim tarzının katılımcı yönetim eksikliği alt boyutu örgütsel sinizmi anlamlı bir biçimde etkiler.

H₃: Örgütsel sinizm örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{3a}: Örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutu örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{3b}: Örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.

H_{3c}: Örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutu örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.

Mantar yönetim tarzının ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü olup olmadığını araştıran hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₄: Mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü vardır.

H_{4a}: Mantar yönetim tarzının yetersiz bilgi paylaşımı alt boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü vardır.

H_{4b}: Mantar yönetim tarzının güç kaybı endişesi alt boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü vardır.

H_{4c}: Mantar yönetim tarzının yetersiz iletişim alt boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü vardır.

H_{4d}: Mantar yönetim tarzının katılımcı yönetim eksikliği alt boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın tüm hipotezlerine ilişkin sonuçlar araştırmanın bulguları başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin, öğretmenlerin mantar yönetim tarzına yönelik algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerini ölçmek için geçerli ve güvenilir oldukları varsayılmıştır. Bu varsayım yapılan analizlerle doğrulanmıştır.
- Katılımcıların anket formunda yer alan ifadelere cevap verirken baskı altında hissetmedikleri ve objektif davrandıkları varsayılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma insanlarla ilişkilerin yoğun olduğu eğitim sektöründe faaliyet göstermekte olan özel bir kurumda görev yapan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Dolayısıyla benzer şekilde insanlarla yoğun etkileşim içinde bulunan diğer sektör ve meslek grupları çalışma dışında tutulmuştur.
- Araştırma evreni zaman ve maliyet kısıtlılıkları sebebiyle sadece Ankara'daki bir eğitim kurumundaki öğretmenlerden oluşturulmuştur. Bu kısıtlılıklar nedeniyle ülkemizdeki diğer şehirlerde görev yapan öğretmenler araştırma kapsamı dışında kalmıştır.
- Nicel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilen mevcut çalışma, katılımcılara uygulanan ölçeklerden alınan cevaplarla sınırlıdır.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, verilerin analiz yöntemi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

4.5.1. Evren ve Örneklem

Türkiye'de tüm seviyelerde eğitim veren pek çok kurumda farklı yönetsel veya örgütsel sorunlarla karşılaşabilmektedir. Karşılaşılan sorunlar genellikle eğitim kurumlarının en önemli iki unsuru sayılan ve öğretmenlerle veya öğrencilerle ilgili olabilmektedir (Gündüz, 2016, s. 280-282). Bu kapsamda araştırmanın evrenini Ankara'daki anaokulu, ilk ve orta öğretim alanında eğitim

veren bir kampüste faaliyet gösteren ve uluslararası personel çeşitliliğine sahip olan bir özel eğitim kurumunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesini belirlemek amacıyla eğitim kurumunda çalışan öğretmen sayısı istenmiş ve kurumdan alınan bilgiye göre 312 adet olduğu (2022 yılının Ocak ayı itibarıyla) belirlenmiştir. Tam sayım metoduyla evreni oluşturan tüm öğretmenlere ulaşılmak istenmiştir. Araştırma evreninin tamamının yani o evrendeki bütün birimlerin incelenmesine tam sayım metodu denir. Çok basit ve anlaşılır bir kavram olan tam sayım metodu, örneklemenin karışık işlem ve bağlayıcı kurallarından uzaktır (Gürtan, 1982, s. 39, İşcil, 1973, s. 298 ve Sencer ve Yakut, 1984, s. 374). Sonuç olarak Covid-19 sebebiyle ulaşılamayanların ve anketi cevaplamalarına rağmen değerlendirmeye uygun bulunmayanların değerlendirme dışı bırakılmasıyla araştırmada 286 adet katılımcıya ait veri değerlendirmeye alınmıştır.

4.5.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada verileri toplamak için yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunda ilk olarak katılımcılara kişisel verilerin gizliliğin korunacağı bilgisi verilmiş ve verecekleri bilgilerin hangi amaçla kullanılacağı ifade edilmiştir. Formun diğer bölümleri ise 2 kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda mantar yönetim tarzı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizme ilişkin geliştirilen ölçeklere yer verilmiştir. Ölçeklerdeki ifadelerle örneklemin ne ölçüde katılıp katılmadığını belirleyebilmek adına 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) tipi dereceleme kullanılmıştır. Araştırmada mantar yönetim tarzı değişkenini ölçmek için 19 ifade, örgütsel sessizlik değişkenini ölçmek için 15 ifade, örgütsel sinizm değişkenini ölçmek için 13 ifade yer almıştır. Anketin ikinci kısmında ise katılımcılardan demografik bilgiler elde etmek amacıyla hazırlanan kişisel bilgi sorularına yer verilmiştir. Katılımcılardan demografik sorularla birlikte toplamda 52 soruya cevap vermeleri istenmiştir. Bu kapsamda anket formunda yer alan ölçeklere (mantar yönetim tarzı, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm) ilişkin bilgiler detaylı olarak açıklanmıştır.

4.5.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında uygulanan ankette yer alan kişisel bilgilere ilişkin sorular öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, okul türü ve deneyim ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

4.5.2.2. Mantar Yönetim Tarzı (MYT) Ölçeği

Bu ölçek mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili literatürde yeni kullanılmaya başlanan Tekin ve Birincioğlu (2018) tarafından geliştirilmiş olan mantar yönetimi ölçeğidir. Bu ölçeğe göre yetersiz bilgi paylaşımı (YBP), güç kaybı endişesi (GKE), iletişim yetersizliği (İY), katılımcı yönetim eksikliği (KYE) faktörlerinden oluşan dört boyutlu toplamda 19 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir.

4.5.2.3. Örgütsel Sessizlik (ÖSES) Ölçeği

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek daha önce yapılmış olan çalışmalara bakıldığında eğitim sektöründe yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış bir ölçek olup Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeğin Türkçe versiyonu Karacaoğlu ve Cingöz (2009), Taşkiran (2010) ve Şehitoğlu (2010) çevirilerinin yardımıyla oluşturulmuş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek üç faktör olarak belirlenen üç boyutlu toplamda 15 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar kabullenici sessizlik (KAS), korunmacı sessizlik (KORNS), korumacı sessizlik (KORS) ve şeklindedir.

4.5.2.4 Örgütsel Sinizm (ÖSİN) Ölçeği

Örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla Dean ve diğerleri (1999)'nin geliştirdiği 14 ifadeli örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Karacaoğlu ve İnce (2012)'nin yaptıkları çalışma neticesinde örgütsel sinizm ölçeğinin ilişkisiz model DFA ile boyutlarının birbirleriyle ilişkileri tespit edilerek davranışsal boyutta yer alan bir ifadenin bütün bir yapıyı bozduğu için ölçekten çıkarılması uygun bulunmuştur. Bu haliyle ölçek Türk örneklem yapısına uygun bulunmuş ayrıca güçlü ve yeterli bir ölçme aracı olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, orijinal ölçek

13 ifadeden oluşmuş ve bu form üzerinden değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu ölçeğin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere 3 boyutu bulunmaktadır. Bilişsel boyut (BB) 5 ifade, duygusal boyut (DUB) 4 ifade ve davranışsal boyut (DAB) 4 ifadeden oluşmaktadır.

4.5.3. Pilot Uygulama

Çalışma kapsamında yararlanılan ölçeklerin anlaşılabilirliği ve literatüre uygunluğu açısından konuyla ilgili olan akademisyenlerden görüş alınarak bazı ifadelerde düzenlemeler yapılmıştır. Böylece anket formuna son şekli verilerek pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Anket formunda yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından farklı algılara yol açıp açmadığını veya anlaşılıp anlaşilmediğini saptamak amacıyla pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı özel eğitim kurumunda görev yapan 50 öğretmene anket formu dağıtılmış olup tamamından geri dönüş sağlanmıştır. Ancak bunlardan 4 tanesinde boş bırakılan ifadelere rastlandığından değerlendirilme dışı bırakılmış olup pilot uygulama 46 anket formu üzerinden yürütülmüştür.

Anket formlarından elde edilen verilerin girişi sağlandıktan sonra SPSS ve AMOS programları aracılığıyla birtakım analizlere tabi tutulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 264). Böylece gerekli düzenlemelerin yapılmasıyla ve belirlenen ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunun saptanmasıyla, anket formunun eğitim kurumundaki tüm öğretmenlere uygulanmasında sakınca görülmemiştir. Böylece elde edilen veriler üzerinde analizler gerçekleştirilerek bunlara ilişkin bulguların ve sonuçların çalışma kapsamında ele alınması uygun görülmüştür. Bu kapsamda öncelikle ölçeklerdeki ifadelerin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan analizler ve ulaşılan sonuçlar detaylı olarak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

4.5.4. Ölçeklerin Geçerliliği

Bu kısımda araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test edebilmek için SPSS programı aracılığıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizleri sunulmuştur.

4.5.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) araştırma kapsamında oluşturulan modellerin çalışılan örneklem üzerinde doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesinde kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinin amacı, n tane gözlenen değişken arasında, gözlenen kovaryansı açıklamak için gizil faktörlerin küçük bir sayısını bulup değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu analiz, oluşturulan modelin gözlenen ve gözlenemeyen tüm değişkenlerinin birlikte testi ile elde edilen sonucun, eldeki verilerle ne derece uyumlu olduğunun ortaya konulmasını sağlar. Hata hesaplamalarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Geleneksel diğer yöntemler ölçüm hatalarını ayrı ayrı ele alırken bu analiz, tüm çözümlemelerde ölçüm hatalarını açıkça hesaba katmaktadır (Akyüz, 2018, s.189). Her bir gözlemlenen değişkene bağlı ölçüm hatası ve gizil değişkenlere bağlı artık hata terimi vardır. Analiz Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) olarak da bilinir. Yapısal eşitlik modellemesi süreci doğrusal regresyon modelleri, faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), yol analizi (path analizi) ve yapısal eşitlik modelleri olarak tanımlanabilir. DFA modellerinde daire içinde gösterilen değişkenler gizil (örtük) değişkenlerdir. Gizil değişkenler araştırmaya ait faktörleri temsil eder. Dikdörtgen şeklinde gösterilenler ise gizil değişkenlere ilişkin ölçek maddeleridir. Gizil değişkenler alt boyutları gösterir. Gizil değişkenler ile ölçek maddeleri arasındaki ilişkileri ise oklar göstermektedir. Oklar üzerinde yer alan değerler ise faktör yüklerini göstermektedir. Ölçekte yer alması gereken ifadelerin faktör yüklerinin ne kadar olması gerektiği konusunda farklı görüşler vardır. Bazı araştırmalarda az sayıda madde için bu oran 0,30'a kadar düşürülmüş olsa da, Büyüköztürk (2004) bu değer minimum 0,45 olması gerektiği belirtmiştir. Ölçekler oluşturulurken bu değer kriter olarak kabul edilmesi uygun görülmüştür (Şekil 4.2, Şekil 4.3 ve Şekil 4.4). Küçük daireler ise gizil değişkenlere ait hata terimini göstermektedir. Dairelerde yer alan değerler ise hata değerini göstermektedir. Çift yönlü oklar ise iki değişken arasındaki kovaryansı göstermektedir. Yani iki değişken arasında ortak ilişki olduğunu gösterir. Belirlenen faktörler ve faktör yükleri için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için Tablo 4.1'te verilen uyum iyiliği değerleri referans alınacaktır.

Tablo 4.1: DFA Analizleri İçin Kriter Alınan Uyum İyiliği Değerleri

	UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ					
	χ^2/df	RMSEA	GFI	NFI	AGFI	CFI
Mükemmel Uyum	<2	<0.05	>0.95	>0.95	>0.95	>0.95
Kabul Edilebilir (İyi) Uyum	<5	<0.10	0.90>0.85	>0.90	>0.90	>0.90

Kaynak: Schumacker ve Lomax, 2010: 76; Kline, 2011: 205-209; Meydan ve Şeşen, 2011: 37, Büyüköztürk ve diğerleri, 2004.

Tablo 4.1’de yer alan uyum iyiliği değerleri kriter kabul edilerek ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları değerlendirilmiştir. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmadığı durumlarda modifikasyon indekslerinde düzeltmeye gidilmiştir. Bu değerler modelin devamlı revize edilmesiyle kararlı yapı oluşturulup iyileştirilene kadar test edilmiştir. İyileştirme adımlarında hata terimleri arasında kovaryansı yüksek olanlar arasında yeni bir kovaryans bağıntısı oluşturularak uyum indeksleri düzeltilmiştir. Kovaryans bağıntıları aynı gizil değişkene ait ölçek maddelerinin hata terimleri arasında oluşturulmuştur.

4.5.4.1.1. Mantar Yönetim Tarzına İlişkin DFA

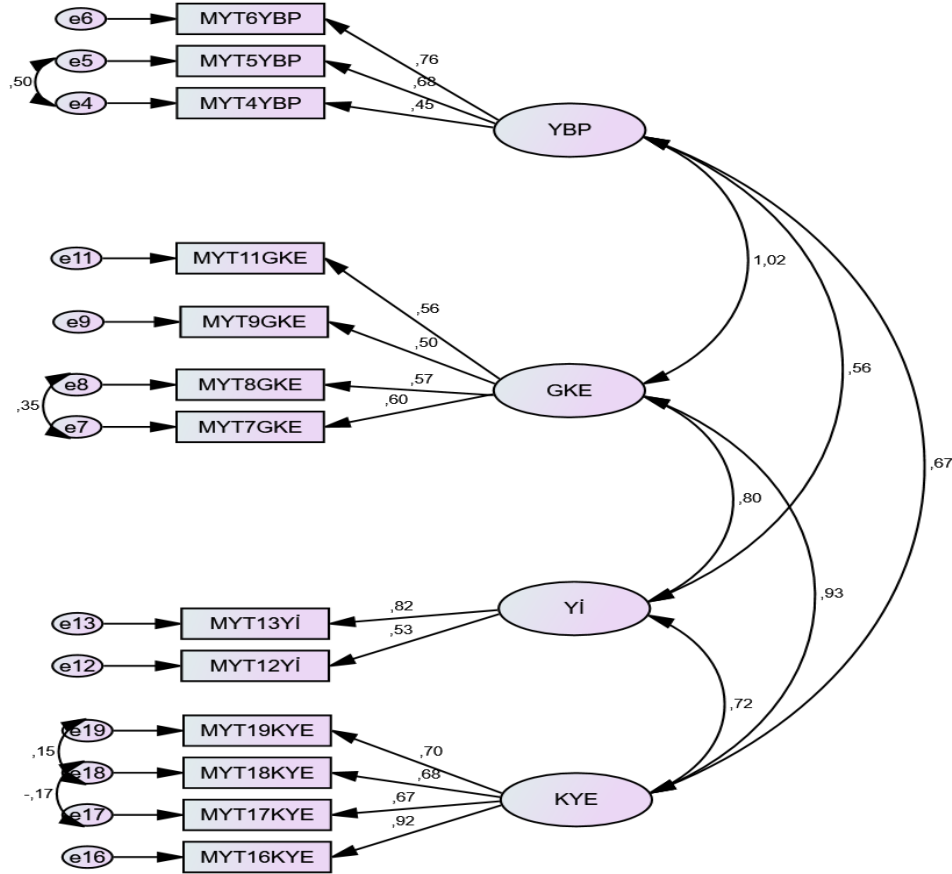
Mantar yönetim tarzı (MYT) ölçeğinin orijinal formu 19 ifadeden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) MYT ölçeğini oluşturan 4 faktör 19 ifade üzerinden yapılmıştır. Büyüköztürk (2004) tarafından önerilen kritik değerlerin kullanılması uygun bulunmuş, buna göre MYT1YBP, MYT2YBP, MYT3YBP, MYT10GKE, MYT14Yİ ve MYT15Yİ olmak üzere 6 ifade çok düşük değerde bulunduğu için modelden çıkarılmıştır. MYT ölçeği için uygulanan DFA sonuçlarına ilişkin uyum değerleri Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2: MYT Alt Boyutları İçin Birinci Düzey DFA Uyum Sonuçları

	UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ					
	χ^2/df	RMSEA	GFI	NFI	AGFI	CFI
MYT	3.872	0.091	0.932	0.903	0.901	0.926

Model uyum değerleri iyi bir sonuç vermediği için modifikasyon indeksinde uyumu azaltan değerler tespit edilmiştir. Bu sebeple artık değerler arasında kovaryansı yüksek olan değişkenler arası 4 adet kovaryans oluşturulmuştur (Şekil 4.2). Tablo 4.2’ye bakıldığında uygulanan birinci düzey DFA sonuçlarında oluşturulan modele ait uyum değerleri kabul edilebilir seviyede

olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple birinci düzey DFA’da tüm sonuçlar gerekli koşulları sağlamıştır. Bu sonuçlara göre mantar yönetim tarzı (MYT) 4 faktör 13 ifade ile geçerli kabul edilmiştir. MYT ölçeği için oluşturulan modelin son hali Şekil 4.2’de verilmiştir.



Şekil 4.2: MYT İçin Birinci Düzey DFA

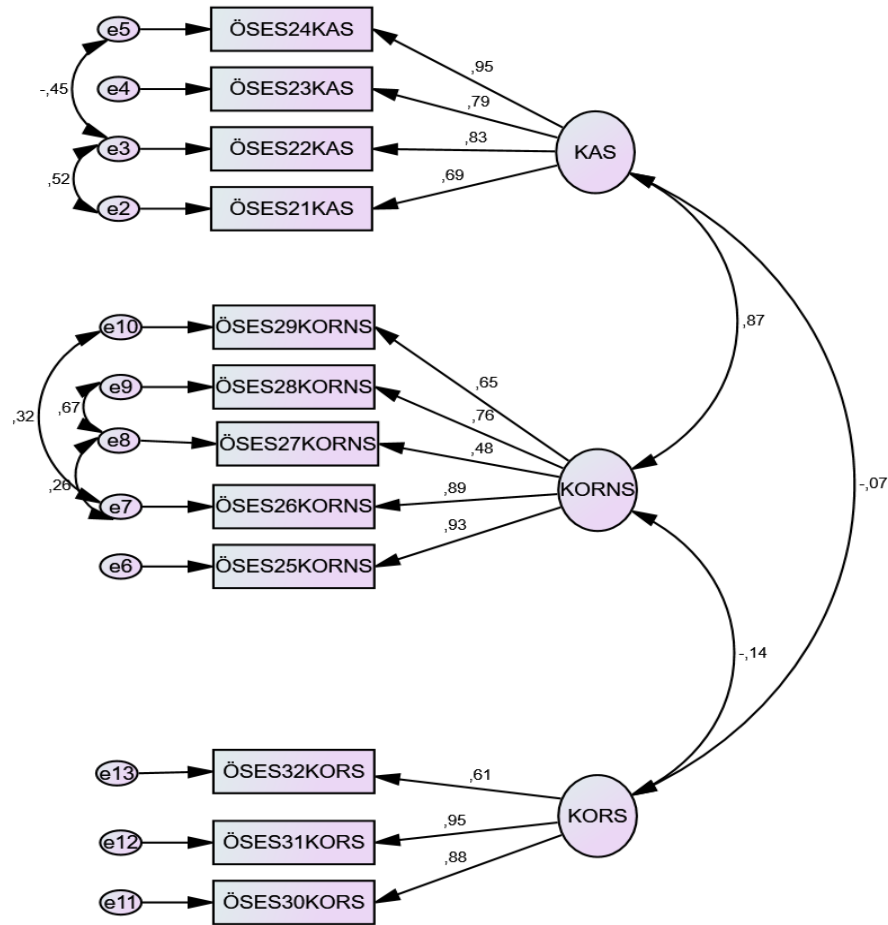
4.5.4.1.2. Örgütsel Sessizliğe İlişkin DFA

Örgütsel sessizlik (ÖSES) ölçeğinin orijinal formu 15 ifadeden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ÖSES ölçeğini oluşturan 3 faktör 15 ifade üzerinden yapılmıştır. Büyüköztürk (2004) tarafından önerilen kritik değerlerin kullanılması uygun bulunmuş, buna göre ÖSES20KAS, ÖSES33KORS ve ÖSES34KORS olmak üzere 3 ifade çok düşük değerde bulunduğu için modelden çıkarılmıştır. ÖSES ölçeği için uygulanan DFA sonuçlarına ilişkin uyum değerleri Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3: ÖSES Alt Boyutları için Birinci Düzey DFA Uyum Sonuçları

	UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ					
	χ^2/df	RMSEA	GFI	NFI	AGFI	CFI
ÖSES	4.399	0.098	0.904	0.925	0.907	0.941

Model uyum değerleri iyi bir sonuç vermediği için modifikasyon indeksinde uyumu azaltan değerler tespit edilmiştir. Artık değerler arasında kovaryansı yüksek olan değişkenler arası 5 adet kovaryans oluşturulmuştur (Şekil 4.3). Tablo 4.3'e bakıldığında uygulanan birinci düzey DFA sonuçlarında oluşturulan modele ait uyum değerleri kabul edilebilir seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple birinci düzey DFA'da tüm sonuçlar gerekli koşulları sağlamıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel sessizlik (ÖSES) 3 faktör 12 ifade ile geçerli kabul edilmiştir. ÖSES ölçeği için oluşturulan modelin son hali Şekil 4.3'te verilmiştir.

**Şekil 4.3:** ÖSES için Birinci Düzey DFA

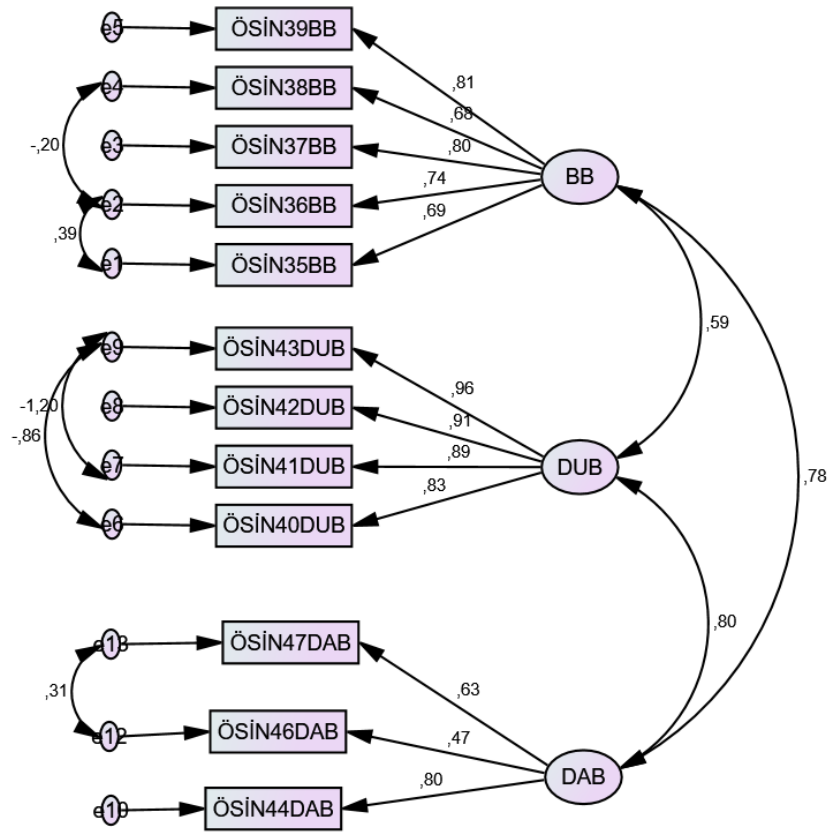
4.5.4.1.3. Örgütsel Sinizme İlişkin DFA

Örgütsel sinizm (ÖSİN) ölçeğinin orijinal formu 13 ifadeden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ÖSİN ölçeğini oluşturan 3 faktör 13 ifade üzerinden yapılmıştır. Büyüköztürk (2004) tarafından önerilen kritik değerin kullanılması uygun bulunmuş, buna göre OSİN45DAB değişkeni çok düşük değerde bulunduğu için modelden çıkarılmıştır. ÖSİN ölçeği için uygulanan DFA sonuçlarına ilişkin uyum değerleri Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4: ÖSİN Alt Boyutları için Birinci Düzey DFA Uyum Sonuçları

	UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ					
	χ^2/df	RMSEA	GFI	NFI	AGFI	CFI
ÖSİN	4,279	0.098	0.902	0.917	0.907	0.934

Model uyum değerleri iyi bir sonuç vermediği için modifikasyon indeksinde uyumu azaltan değerler tespit edilmiştir. Artık değerler arasında kovaryansı yüksek olan değişkenler arası 4 adet kovaryans oluşturulmuştur (Şekil 4.4). Tablo 4.4'e bakıldığında uygulanan birinci düzey DFA sonuçlarına ilişkin oluşturulan modele ait uyum değerleri kabul edilebilir seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple birinci düzey DFA'da tüm sonuçlar gerekli koşulları sağlamıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel sinizm (ÖSİN) 3 faktör 12 ifade ile geçerli kabul edilmiştir. ÖSİN ölçeği için oluşturulan modelin son hali Şekil 4.4'te verilmiştir.



Şekil 4.4: ÖSİN için Birinci Düzey DFA

Şekil 4.4'te yer alan görselde ÖSİN ölçeğinin faktörlerine ait ifadeler ile oluşturmuş olduğu standardize katsayılar verilmiştir. Standardize katsayılar ifadelerin faktör yükleridir.

4.5.5. Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçeklere ilişkin uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları doğrultusunda ölçeklerin yapı geçerliliği kabul görmüştür. Böylece ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. İfadelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach Alpha katsayısı, ölçekte bulunan ifadelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Likert tipli ölçeklerde sıklıkla kullanılan Cronbach Alpha aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2005, s. 124):

$0 < R_2 < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < R_2 < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < R_2 < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < R_2 < 0.100$ ise yüksek güvenilirlikte

Buna göre, Tablo 4.5'te DFA sonrası ulaşılan güvenilirlik katsayılarına ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Tablo 4.5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
MYT	13	0.882
ÖSES	12	0.854
ÖSİN	12	0.911
Tüm Değişkenler	37	0.934

Tablo 4.5 incelendiğinde MYT ölçeği için DFA sonrası yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarının 13 ifade ile 0.882 olarak bulunduğu ve yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. ÖSES ölçeği için DFA sonrası yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise 12 ifade ile 0.854 yüksek güvenilirliğe sahip olduğu saptanmıştır. ÖSİN ölçeği için DFA sonrası yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ise 12 ifade ile 0.911 ile yüksek güvenilirliğe sahip olarak bulunmuştur. Tüm ölçekler için DFA sonrası yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre, 37 ifade ile 0.934 yüksek güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizleri sonrasında ölçeklere ilişkin normallik varsayımı kontrol edilmiştir. Normallik varsayımına ilişkin sonuçlar Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Test İstatistikleri

Normallik Testi						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik	P Değeri	İstatistik	Serbestlik	P Değeri
		Derecesi			Derecesi	
MYT Ortalama	,062	286	,010	,982	286	,001
ÖSES Ortalama	,144	286	,000	,947	286	,000
ÖSİN Ortalama	,076	286	,000	,964	286	,000

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test istatistiklerine bakıldığında ve P-değerleri incelendiğinde mantar yönetim tarzı (MYT) ölçeğinin normal dağılıma sahip olduğu görülmüş, ancak örgütsel sessizlik (ÖSES) ve örgütsel

sinizm (ÖSİN) ölçeklerinin p değerleri incelendiğinde anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olduğu için bu ölçekler normal dağılıma sahip olmadıkları anlaşılmıştır. Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test istatistikleri sonucu anlamsız çıkan durumlarda George ve Mallery (2010) kriterine göre ölçeklerin Skewness değeri (-2,0 ve +2,0) aralığında ve kurtosis değeri (-1.5 ve +1.5) olduğunda veri seti normal dağılım varsayımı altında incelenir.

Tablo 4.7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Mantar Yönetim Tarzı (MYT)	,289	-,161
Örgütsel Sessizlik (ÖSES)	,561	-,180
Örgütsel Sinizm (ÖSİN)	,407	-,435

Normallik varsayımı için çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirtilen aralıklarda olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre, veri seti normal dağılıma sahip olduğu için parametrik testlerin uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.6. Verilerinin Analizi

Araştırma verileri SPSS ve AMOS programı aracılığı ile yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak analizlere tabi tutulmuştur. YEM analizi öncesi katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş, Pearson korelasyon analizi, regresyon analizleri ve fark testleri yapılmıştır. Veri setine ilişkin normallik varsayımları, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda parametrik testlerin uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma örnekleminde elde edilen veriler ile bunların analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında alınan geri dönüşler sonucu analizlere dâhil edilmek için gerekli varsayımları (uç değer, kayıp veri, normallik) karşılayan 286 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 4.8'de paylaşılmıştır.

Tablo 4.8: Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	151	52.8
	Erkek	135	47.2
	<i>Toplam</i>	286	100
Yaş	20-29	74	25.9
	30-39	178	62.2
	40+	34	11.9
	<i>Toplam</i>	286	100
Eğitim Durumu	Ön Lisans	34	11.9
	Lisans	181	63.3
	Yüksek Lisans	71	24.8
	<i>Toplam</i>	286	100
Okul Türü	Ana Okul	41	14.3
	İlk Okul	68	23.8
	Orta Okul	104	36.4
	Lise	73	25.5
	<i>Toplam</i>	286	100
Deneyim	0-5	58	20.3
	6-10	139	48.6
	11-15	48	16.8
	16 ve üzeri	41	14.3
	<i>Toplam</i>	286	100

Tablo 4.8’de katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde 286 katılımcının %52,5’inin 151 frekans ile kadın, %47,5’nin 135 frekans ile erkek olduğu görülmüştür. Yaşa göre dağılım incelendiğinde %25,9’unun 74 frekans ile 20-29, %62,2’sinin 178 frekans ile 30-39 ve %11,9’unun 34 frekans ile 40 ve üstü yaş aralığında oldukları görülmüştür. Eğitim durumlarına göre %11,9’unun 34 frekans ile ön lisans, %63,3’ünün 181 frekans ile lisans ve %24,8’inin 71 frekans ile yüksek lisans mezunu oldukları belirlenmiştir. Okul türüne ilişkin dağılıma bakıldığında %14,3’ünün 41 frekans ile anaokulunda, %23,8’inin 68 frekans ile ilkokulda, %36,4’ünün 104 frekans ile ortaokulda ve %25,5’inin 73 frekans ile lisede çalıştıkları görülmüştür. Son olarak, deneyim süreleri incelendiğinde

%20,3'ünün 58 frekans ile 0-5 yıl, %48,6'sının 139 frekans ile 6-10 yıl, %16,8'inin 48 frekans ile 11-15 yıl aralığında ve %14,3'ünün 41 frekans ile 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmüştür.

4.6.2. Araştırma Modelindeki Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılacak ölçeklere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri alt boyutlarıyla birlikte Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Yetersiz Bilgi Paylaşımı (YBP)	2,4079	1,00363
Güç Kaybı Endişesi (GKE)	2,3636	,85800
Yetersiz İletişim (Yİ)	2,3514	1,0589
Katılımcı Yönetim Eksikliği (KYE)	2,5367	1,00980
Kabullenici Sessizlik (KAS)	2,2841	1,05918
Korunmacı Sessizlik (KORNS)	2,0245	,94687
Korumacı Sessizlik (KORS)	3,8566	1,08222
Bilişsel Boyut (BB)	2,6231	,97931
Duyuşsal Boyut (DUB)	2,0612	1,11675
Davranışsal Boyut (DAB)	2,4371	1,03455

Değişkenler arasında en yüksek ortalamaya sahip değişkenin örgütsel sessizlik (ÖSES) ölçeğinin Korumacı Sessizlik (KORS) alt boyutunun, en düşük ortalamaya sahip değişkenin ise Korunmacı Sessizlik (KORNS) olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte tüm ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalarında genel olarak birbirine yakın değerler olduğu saptanmıştır. Bu değerler ankette yer alan ölçeklere ilişkin algıların benzer olduğunu göstermektedir.

4.6.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Sonuçları

Korelasyon		MYTYBP	MYTGKE	MYTYİ	MYTKYE	ÖESKAS	ÖSES KORNS	ÖESKORS	ÖSİNBB	ÖSİNDUB	ÖSİNDAB
MYTYBP	Pearson Korelasyon	1									
	P-değeri										
	N	286									
MYTGKE	Pearson Korelasyon	,597**	1								
	P-değeri	,000									
	N	286	286								
MYTYİ	Pearson Korelasyon	,472**	,522**	1							
	P-değeri	,000	,000								
	N	286	286	286							
MYTKYE	Pearson Korelasyon	,466**	,664**	,483**	1						
	P-değeri	,000	,000	,000							
	N	286	286	286	286						
ÖESKAS	Pearson Korelasyon	,355**	,417**	,308**	,516**	1					
	P-değeri	,000	,000	,000	,000						
	N	286	286	286	286	286					
ÖESKORNS	Pearson Korelasyon	,374**	,420**	,405**	,483**	,723**	1				
	P-değeri	,000	,000	,000	,000	,000					
	N	286	286	286	286	286	286				
ÖESKORS	Pearson Korelasyon	-,255**	,002	-,210**	-,033	-,029	-,049	1			
	P-değeri	,000	,979	,000	,580	,624	,406				
	N	286	286	286	286	286	286	286			
ÖSİNBB	Pearson Korelasyon	,388**	,451**	,387**	,619**	,360**	,463**	-,111	1		
	P-değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,062			
	N	286	286	286	286	286	286	286	286		
ÖSİNDUB	Pearson Korelasyon	,385**	,507**	,429**	,558**	,431**	,398**	-,136*	,564**	1	
	P-değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,021	,000		
	N	286	286	286	286	286	286	286	286	286	
ÖSİNDAB	Pearson Korelasyon	,273**	,328**	,376**	,458**	,374**	,306**	-,175**	,560**	,610**	1
	P-değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	
	N	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.

Korelasyon analizleri sonucunda tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin yüksek düzeyde ($p < 0.01$) anlamlı ve tüm ilişkilerin pozitif yönlü olduğu gözlemlenmiştir. Verilen ilişki tablosunda en yüksek ilişki korunmacı sessizlik (KORNS), ve kabullenici sessizlik (KAS) arasında ($r = ,723$) olmuştur.

4.6.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Çalışmanın bu kısmında değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu kapsamda bağımsız örnek için t-test (independent sample t-test) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testleri yapılmıştır.

4.6.4.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Yönelik Fark Analizi

Bulguları

Araştırma ölçeklerine ilişkin değişkenlerin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları ve varsayımları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Yönelik Fark Analizleri

Bağımsız T-Testi					Levene Varyansların			
					Homojenliği Testi		T testi Sonuçları	
					Standart Levene	P		
Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Sapma	İstatistiği	değeri	T değeri	P değeri
MYT	Kadın	151	2,3500	,79211	,313	,576	-1,709	,089
	Erkek	135	2,5094	,78288				
ÖSES	Kadın	151	2,5021	,66240	11,588	,001	-2,851	,005
	Erkek	135	2,7488	,78669				
ÖSİN	Kadın	151	2,3063	,85008	,678	,411	-1,687	,093
	Erkek	135	2,4821	,91164				

Tablo 4.11’de varyansların homojenliğini gösteren levene test sonuçlarına göre mantar yönetim tarzı ve örgütsel sinizm için varyansların homojen dağıldığı görülmüştür. Bu ölçekler için varyansların homojen dağıldığı varsayımı altında verilen t testi sonuçları incelendiğinde, mantar yönetim tarzı ve örgütsel sinizm

düzeyinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, örgütsel sessizlik düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Yani araştırmanın fark arayan hipotezlerinden H_{d1c} ve H_{d3c} hipotezleri reddedilmiştir. H_{d2c} hipotezi kabul edilmiştir. Farkın kaynağını açıklamak için Tablo 4.10'da aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında erkek katılımcıların ÖSES düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.6.4.2. Katılımcıların Eğitim Durumu, Yaş, Okul Türü ve Deneyim Değişkenlerine Yönelik Fark Analizi Bulguları

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların eğitim durumu, yaş aralığı, okul türü ve deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları ve varsayımları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12: Katılımcıların Eğitim Durumu, Yaş Aralığı, Okul Türü ve Deneyim Değişkenlerine Yönelik Fark Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken	Ölçek	Levene Varyansların Homojenliği Testi		ANOVA Sonuçları	
		Levene İstatistiği	P değeri	F değeri	P değeri
Eğitim Durumu	MYT	4,644	,010	0,984	,375
	ÖSES	4,786	,009	5,393	,005*
	ÖSİN	2,441*	,089*	5,421*	,005*
Yaş	MYT	3,871	,022	3,770*	,024*
	ÖSES	2,753*	,065*	13,804*	,000*
	ÖSİN	6,432	,002	2,949	,054
Okul Türü	MYT	1,657*	,177*	2,759*	,043*
	ÖSES	1,933*	,124*	2,703	,046*
	ÖSİN	1,867*	,135*	6,531*	,000*
Deneyim	MYT	4,843	,003	2,378*	,009*
	ÖSES	5,592	,001	12,856*	,000*
	ÖSİN	2,768	,042	1,284	,280

Tablo 4.12' de araştırmaya ait ölçeklerin katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları ile birlikte varyansların homojenlik sonuçları da verilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre MYT için varyansların homojenliğini gösteren Levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmamıştır (P değeri = 0,010). Katılımcıların eğitim durumu için Anova sonucu incelendiğinde MYT farklılık göstermemektedir (P değeri=0,375). Kurulan hipotez (H_{d1e}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilmiştir. Katılımcıların eğitim durumuna göre MYT farklılık göstermediği için çoklu karşılaştırma testi yapılmamıştır.

Katılımcıların eğitim durumuna göre ÖSES için varyansların homojenliğini gösteren Levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmamıştır (P değeri = 0,009). Katılımcıların eğitim durumu için anova sonucu incelendiğinde ÖSES farklılık göstermektedir (P değeri=0,005). Kurulan hipotez (H_{d2e}) 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre ÖSİN için varyansların homojenliğini gösteren Levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmıştır (P değeri = 0,089). Varyanslar homojen dağıldığı için Post Hoc testi aşamasında homojen dağılım göz önüne alınarak Tukey-Hsd çoklu karşılaştırmalar testi yapılmıştır. Katılımcıların eğitim durumu için anova sonucu incelendiğinde ÖSİN farklılık göstermektedir. Kurulan hipotez (H_{d3e}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların yaş aralığına göre MYT için varyansların homojenliğini gösteren Levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmamıştır (P değeri = 0,022). Varyanslar homojen dağılmadığı için Post Hoc testi aşamasında heterojen dağılım göz önüne alınarak Games-Howell çoklu karşılaştırmalar testi yapılmıştır. Katılımcıların yaş aralığı için anova sonucu incelendiğinde MYT farklılık göstermektedir. Kurulan hipotez (H_{d1y}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların yaş aralığına göre ÖSES için varyansların homojenliğini gösteren Levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmıştır (P değeri = 0,065). Varyanslar homojen dağıldığı için Post Hoc testi aşamasında homojen dağılım göz önüne alınarak Tukey-Hsd çoklu karşılaştırmalar testi yapılmıştır.

Katılımcıların yaş aralığı için anova sonucu incelendiğinde ÖSES farklılık göstermektedir. Kurulan hipotez (H_{d2y}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların yaş aralığına göre ÖSİN için varyansların homojenliğini gösteren levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmamıştır (P değeri = 0,002). Katılımcıların yaş aralığı için anova sonucu incelendiğinde ÖSİN farklılık göstermemektedir. Kurulan hipotez (H_{d3y}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilmiştir. Katılımcıların yaş aralığına göre ÖSİN farklılık göstermediği için çoklu karşılaştırma testi yapılmamıştır.

Katılımcıların okul türüne göre MYT için varyansların homojenliğini gösteren levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmıştır (P değeri = 0,177). Varyanslar homojen dağıldığı için Post Hoc testi aşamasında homojen dağılım göz önüne alınarak Tukey-Hsd çoklu karşılaştırmalar testi yapılmıştır. Katılımcıların okul türü için anova sonucu incelendiğinde MYT farklılık göstermektedir. Kurulan hipotez (H_{d10}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların okul türüne göre ÖSES için varyansların homojenliğini gösteren levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmıştır (P değeri = 0,124). Varyanslar homojen dağıldığı için Post Hoc testi aşamasında homojen dağılım göz önüne alınarak Tukey-Hsd çoklu karşılaştırmalar testi yapılmıştır. Katılımcıların okul türü için anova sonucu incelendiğinde ÖSES farklılık göstermektedir. Kurulan hipotez (H_{d20}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların okul türüne göre ÖSİN için varyansların homojenliğini gösteren levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmıştır (P değeri = 0,135). Varyanslar homojen dağıldığı için Post Hoc testi aşamasında homojen dağılım göz önüne alınarak Tukey-Hsd çoklu karşılaştırmalar testi yapılmıştır. Katılımcıların okul türü için anova sonucu incelendiğinde ÖSİN farklılık göstermektedir. Kurulan hipotez (H_{d30}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların deneyimlerine göre MYT için varyansların homojenliğini gösteren levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmamıştır (P değeri = 0,003). Varyanslar homojen dağılmadığı için Post Hoc testi aşamasında heterojen dağılım göz önüne alınarak Games-Howell çoklu karşılaştırmalar testi yapılmıştır. Katılımcıların deneyimleri için anova sonucu incelendiğinde MYT farklılık göstermektedir. Kurulan hipotez (H_{d1d}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların deneyimlerine göre ÖSES için varyansların homojenliğini gösteren levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmamıştır (P değeri = 0,001). Varyanslar homojen dağılmadığı için Post Hoc testi aşamasında heterojen dağılım göz önüne alınarak Games-Howell çoklu karşılaştırmalar testi yapılmıştır. Katılımcıların deneyimleri için anova sonucu incelendiğinde ÖSES farklılık göstermektedir. Kurulan hipotez (H_{d2d}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Katılımcıların deneyimlerine göre ÖSİN için varyansların homojenliğini gösteren levene test istatistiğine göre varyanslar homojen dağılmamıştır (P değeri = 0,042). Katılımcıların deneyimleri için anova sonucu incelendiğinde ÖSİN farklılık göstermemektedir. Kurulan hipotez (H_{d3d}) 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilmiştir. Katılımcıların deneyimlerine göre ÖSİN farklılık göstermediği için çoklu karşılaştırma testi yapılmayacaktır.

ANOVA sonuçlarında çok sayıda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Post Hoc testleri yapılmıştır. Varyansların homojen dağıldığı durumlar için Tukey HSD testi, varyansların homojen dağılmadığı durumlar için Games-Howell testi yapılmıştır.

Demografik değişkenlerin mantar yönetim tarzı (MYT) ölçeği ile yapılan Post Hoc test sonuçları Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13: Mantar Yönetim Tarzı (MYT) Ölçeği İçin Post Hoc Testi Sonuçları

Mantar Yönetim Tarzı (MYT)

			Tukey HSD Sonuçları		Games-Howell Sonuçları	
Değişken	I	J	Ortalama Farkı (I-J)	P Değeri	Ortalama Farkı (I-J)	P Değeri
Deneyim	0-5	6-10			-,34800*	,047
		11-15			-,13019	,831
		16+			-,44054	,104
	6-10	0-5			,34800*	,047
		11-15			,21781	,237
		16+			-,09254	,939
	11-15	0-5			,13019	,831
		6-10			-,21781	,237
		16+			-,31035	,316
	16+	0-5			,44054	,104
		6-10			,09254	,939
		11-15			,31035	,316
Yaş Aralığı	20-29	30-39			-,25906	,067
		40-49			-,37569*	,041
	30-39	20-29			,25906	,067
		40-49			-,11663	,637
	40+	20-29			,37569*	,041
		30-39			,11663	,637
Okul Türü	Ana Okul	İlkokul	-,41306*	,040		
		Ortaokul	-,17481	,621		
		Lise	-,29710	,212		
	İlkokul	Ana okul	,41306*	,040		
		Ortaokul	,23825	,209		
		Lise	,11596	,816		
	Ortaokul	Ana okul	,17481	,621		
		İlkokul	-,23825	,209		
		Lise	-,12229	,736		
	Lise	Ana Okul	,29710	,212		
		İlkokul	-,11596	,816		
		Ortaokul	,12229	,736		

MYT açısından katılımcıların deneyimlerine göre inceleme yapıldığında; 0-5 yıl deneyimi olan katılımcıların MYT algıları 6-10 yıl deneyimi olanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Deneyim değişkenine ilişkin farkın kaynağını açıklamak için yapılan Games-Howell testinin sonuçlarına Tablo 4.25'ten bakacak olursak; 0-5 yıl arası deneyime sahip olanların MYT algılarının 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlardan daha düşük olduğu görülmektedir.

MYT açısından katılımcıların yaş aralığına göre yapılan inceleme sonuçlarına göre, 20-29 yaş aralığında olan katılımcıların MYT algı düzeyleri ile 40 ve üstü yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yaş değişkenine ilişkin farkın kaynağını açıklamak için yapılan Games-Howell testinin sonuçlarına göre; katılımcılardan 20-29 yaş aralığında olanların MYT algıları 40 ve üstü yaş aralığında olanlardan daha düşüktür.

MYT açısından katılımcıların çalıştıkları okul türüne göre yapılan inceleme sonucuna göre; anaokulunda görev yapanların MYT algı düzeylerinin ilkokulda görev yapanlarınkine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları okul türüne ilişkin farkın kaynağını açıklamak için yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına bakacak olursak; anaokulunda görev yapanların, ilkokulda görev yapanlara göre daha düşük MYT algısına sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 4.14: Örgütsel Sessizlik (ÖSES) Ölçeği İçin Post Hoc Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik (ÖSES)			Tukey HSD Sonuçları		Games-Howell Sonuçları	
Değişken	I	J	Ortalama Farkı (I-J)	P Değeri	Ortalama Farkı (I-J)	P Değeri
Deneyim	0-5	6-10			-,49629*	,000
		11-15			-,37193*	,007
		16+			-,84112*	,000
	6-10	0-5			,49629*	,000
		11-15			,12436	,653
		16+			-,34483	,050
	11-15	0-5			,37193*	,007
		6-10			-,12436	,653
		16+			-,46919*	,008
	16+	0-5			,84112*	,000
		6-10			,34483	,050
		11-15			,46919*	,008
Eğitim Durumu	Ön Lisans	Lisans			-,34381*	,004
		Yüksek Lisans			-,44020*	,003
	Lisans	Ön Lisans			,34381*	,004
		Yüksek Lisans			-,09639	,661
	Yüksek Lisans	Ön Lisans			,44020*	,003
		Lisans			,09639	,661
Yaş Aralığı	20-29	30-39	-,49883*	,000		
		40-49	-,49393*	,002		
	30-39	20-29	,49883*	,000		
		40-49	,00490	,999		
	40+	20-29	,49393*	,002		
		30-39	-,00490	,999		
Okul Türü	Ana Okul	İlk Okul	,15876	,687		
		Orta Okul	,00970	1,000		
		Lise	-,18753	,549		
	İlk Okul	Ana Okul	-,15876	,687		
		Orta Okul	-,14906	,554		
		Lise	-,34629*	,026		
	Orta Okul	Ana Okul	-,00970	1,000		
		İlk Okul	,14906	,554		
		Lise	-,19723	,286		
	Lise	Ana Okul	,18753	,549		
		İlk Okul	,34629*	,026		
		Orta Okul	,19723	,286		

ÖSES açısından katılımcıların deneyimlerine göre yapılan incelemeye bakıldığında 0-5 yıl arası deneyimi olan katılımcıların, 6-10 yıl arası deneyimi olan olanlara, 11-15 yıl arası deneyimi olanlara ve 16 yıldan fazla deneyimi olanlara göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, 11-15 yıl deneyimi olan katılımcılar, 16 yıldan fazla deneyimi olanlara göre farklılık gösterdiği

görülmüştür. Deneyim değişkenine ilişkin farkın kaynağını açıklamak için yapılan Games-Howell testinin sonuçlarına göre 0-5 yıl arası deneyimi olan öğretmenlerin ÖSES düzeyleri diğer tüm gruplara göre (5 yıl ve üstü deneyime sahip olan öğretmenlere göre) daha düşüktür. Ayrıca, 11-15 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ÖSES düzeyleri de 16 yıldan fazla deneyimi olan öğretmenlere göre daha düşüktür.

ÖSES açısından katılımcıların yaş aralıklarına göre yapılan incelemeye göre, 20-29 yaş aralığında olan katılımcılar, 30-39 yaş aralığında olanlar ve 40 ve üstü yaş aralığında olanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yaş aralığı değişkenine ilişkin farkın kaynağını açıklamak için yapılan Games-Howell testinin sonuçlarına göre 20-29 yaş aralığında olan öğretmenler 30 yaş ve üstü olanlara göre daha düşük ÖSES düzeyine sahiptir.

Katılımcıların okul türüne göre ÖSES açısından yapılan incelemeye bakıldığında, ilkokulda görev yapan öğretmenler ile lisede görev yapan öğretmenlerin ÖSES düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu saptanmıştır. Okul türü değişkenine ilişkin farkın kaynağını açıklamak için yapılan Games-Howell testinin sonuçlarına göre, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ÖSES düzeyleri lisede görev yapan öğretmenlerinkinden daha düşük düzeydedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre bakıldığında ise, ön lisans mezunu olan öğretmenlerin ÖSES düzeyi ile lisans ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ÖSES düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin farkın kaynağını açıklamak için yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, ön lisans mezunu olan öğretmenlerin ÖSES düzeylerinin, lisans ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerinkine göre daha düşük olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4.15: Örgütsel Sinizm (ÖSİN) Ölçeği İçin Post Hoc Testi Sonuçları
Örgütsel Sinizm (ÖSİN)

Değişken	I	J	Tukey HSD		Games-Howell	
			Sonuçları		Sonuçları	
			Ortalama Farkı (I-J)	P-Değeri	Ortalama Farkı (I-J)	P-Değeri
Eğitim Durumu	Ön Lisans	Lisans	-,17284	,468		
		Yüksek Lisans	-,50333*	,008		
	Lisans	Ön Lisans	,17284	,468		
		Yüksek Lisans	-,33050*	,020		
	Yüksek	Ön Lisans	,50333*	,008		
	Lisans	Lisans	,33050*	,020		
Okul Türü	Ana Okul	İlk Okul	-,65934*	,001		
		Orta Okul	-,29759	,239		
		Lise	-,13660	,847		
	İlk Okul	Ana Okul	,65934*	,001		
		Orta Okul	,36176*	,036		
		Lise	,52275*	,002		
	Orta Okul	Ana Okul	,29759	,239		
		İlk Okul	-,36176*	,036		
		Lise	,16099	,609		
	Lise	Ana Okul	,13660	,847		
		İlk Okul	-,52275*	,002		
		Orta Okul	-,16099	,609		

ÖSİN açısından katılımcıların eğitim durumlarına göre yapılan incelemeye bakıldığında, yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ÖSİN düzeyleri ile ön lisans ve lisans mezunu olan öğretmenlerin ÖSİN düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin farkın kaynağını açıklamak için yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına bakıldığında, yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ön lisans ve lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek ÖSİN düzeyine sahip oldukları görülmüştür.

ÖSİN açısından katılımcıların çalıştıkları okul türüne göre yapılan inceleme sonucunda, ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin ÖSİN düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık

olduğu görülmüştür. Katılımcıların çalıştıkları okul türüne ilişkin farkın kaynağını açıklamak için yapılan Games-Howell testinin sonuçlarına göre, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ÖSİN düzeyleri anaokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin ÖSİN düzeylerine göre daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmanın modeline yönelik hipotezlerin test edildiği analizlere yönelik bulgulara yer vermeden önce elde edilen farklılık analizleri ile ilgili sonuçlar özet olarak Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.16 Fark Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti

FARKLILIK ANALİZLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER	SONUÇ	AÇIKLAMA
H _{d1} : Mantar yönetim tarzı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.	<i>Mantar yönetim tarzı algısı öğretmenlerin yaş, çalışılan okul türü ve deneyimlerine göre farklılaşmaktadır.</i>
H _{d1c} : MYT cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.	<i>Mantar yönetim tarzı algısı cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.</i>
H _{d1e} : MYT eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.	<i>Mantar yönetim tarzı algısı eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.</i>
H _{d1y} : MYT yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	<i>20-29 yaş aralığında olan öğretmenlerin MYT algıları 30-39 ve 40 ve üstü yaş aralığında olanlardan daha düşüktür.</i>
H _{d1o} : MYT çalışılan okul türüne göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	<i>Anaokulunda görev yapanların, ilkokulda görev yapanlara göre MYT algıları daha düşüktür.</i>
H _{d1d} : MYT deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	<i>0-5 yıl arası deneyime sahip olanların MYT algı düzeyleri, 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlara göre daha düşüktür.</i>
H _{d2} : Örgütsel sessizlik demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	<i>Örgütsel sessizlik düzeyi öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, yaş, deneyim ve okul türüne göre farklılaşmaktadır.</i>
H _{d2c} : ÖSES cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	<i>Erkek öğretmenlerin ÖSES düzeyi kadınlara göre daha yüksektir.</i>
H _{d2e} : ÖSES eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	<i>Ön lisans mezunu olan öğretmenlerin ÖSES düzeyleri, lisans ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha düşüktür.</i>

H _{d2y} : ÖSES yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	20-29 yaş aralığında olan öğretmenler 30 yaşın üstündeki öğretmenlere göre daha düşük ÖSES düzeyine sahiptir.
H _{d2o} : ÖSES çalışılan okul türüne göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	İlkokulda görev yapan öğretmenlerin ÖSES düzeyi lisede görev yapanlara göre daha düşüktür.
H _{d2d} : ÖSES deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	0-5 yıl arası deneyimi olan öğretmenlerin ÖSES düzeyleri diğer tüm gruplara göre daha düşüktür. Ayrıca, 11-15 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ÖSES düzeyleri de 16 yıldan fazla deneyimi olan öğretmenlere göre daha düşüktür.
H _{d3} : Örgütsel sinizm demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Desteklenmektedir.	Örgütsel sinizm düzeyi öğretmenlerin eğitim durumu ve okul türüne göre farklılaşmaktadır.
H _{d3c} : ÖSİN cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.	Örgütsel sinizm düzeyi cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.
H _{d3e} : ÖSİN eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	Yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ÖSİN düzeyleri ön lisans ve lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksektir.
H _{d3y} : ÖSİN yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.	ÖSİN düzeyi yaşa göre farklılaşmamaktadır.
H _{d3o} : ÖSİN çalışılan okul türüne göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmektedir.	İlkokulda görev yapan öğretmenlerin ÖSİN düzeyleri anaokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerinkine göre daha yüksektir.
H _{d3d} : ÖSİN deneyime göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemektedir.	ÖSİN düzeyi deneyime göre farklılaşmamaktadır.

4.6.5. Araştırma Modeline İlişkin Hipotezlerin Testine Yönelik Bulgular

Araştırma modeline ilişkin hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS programı üzerinden regresyon analizleri ve AMOS programı üzerinden YEM analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin gösterilmesini ve ilişkinin modellenmesini sağlayan bir yöntemdir (Özdemir ve Navruz, 2016, s. 75). Regresyon analizlerinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizleri ile aşağıdaki etkiler incelenmiştir:

- MYT'nin alt boyutlarının ÖSES üzerindeki etkisi incelenmiştir.

- MYT'nin alt boyutlarının ÖSİN üzerindeki etkisi incelenmiştir.
- ÖSİN'in alt boyutlarının ÖSES üzerindeki etkisi incelenmiştir.

4.6.5.1. Regresyon Analizlerine Yönelik Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamında belirlenen ölçeklere ilişkin değişkenlerin ve alt boyutlarının birbirleri üzerindeki etkilerini açıklamak için regresyon analizleri yapılmıştır. Ulaşılan test sonuçları Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17: Değişkenler ve Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Standart Hata	Kat Sayı Değeri (β)	Model İstatistikleri
YBP	ÖSES	0.048	-0.017	Model Sabiti (β) =1.590
GKE		0.067	0.156	$R^2=0.692$
Yİ		0.044	0.004	$F=24.176$
KYE		0.051	0.273	$P \text{ değeri}=0.000$
YBP	ÖSİN	0.080	0.070	Model Sabiti (β) =0.658
GKE		0.049	0.051	$R^2=0.721$
Yİ		0.161	0.134	$F=61.814$
KYE		0.508	0.444	$P \text{ değeri}=0.000$
BB	ÖSES	0.052	0.178	Model Sabiti (β) =1.843
DUB		0.048	0.150	$R^2=0.612$
DAB		0.051	0.001	$F=19.207$
				$P \text{ değeri}=0.000$

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde mantar yönetim tarzının alt boyutlarının (YBP, GKE, Yİ, KYE) örgütsel sessizlik (ÖSES) üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} hipotezleri kabul edilmiştir. R^2 değeri kurulan modelin yaklaşık %69'unu açıklamaktadır. Modelin anlamlılık testi sonucuna göre de p değeri (0.000) anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olduğu için model anlamlıdır.

Mantar yönetim tarzının alt boyutlarının (YBP, GKE, Yİ, KYE) örgütsel sinizm (ÖSİN) üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} hipotezleri kabul edilmiştir. R^2 değeri kurulan modelin yaklaşık %72'sini açıklamaktadır. Modelin anlamlılık testi sonucuna göre ise; p değeri (0.000) anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olduğu için model anlamlıdır.

Örgütsel sinizmin alt boyutlarının (BB, DUB, DAB) örgütsel sessizlik (ÖSES) üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} hipotezleri kabul edilmiştir. R^2 değeri kurulan modelin yaklaşık %62'sini açıklamaktadır. Modelin anlamlılık testi sonucuna göre de p değeri (0.000) anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olduğu için model anlamlıdır.

Tabloda yer alan regresyon kat sayı değerleri (β), bağımsız değişkenlerde meydana gelen bir birim standart sapmalı artışın bağımlı değişkenler üzerindeki etki miktarının β değeri kadar artacağını göstermektedir.

Aracılık analizlerine geçmeden önce ulaşılan regresyon sonuçlarını toplu ve özet bir şekilde gösterilmesi amacıyla Tablo 4.18'de sunulmuştur.

Tablo 4.18 Etki Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti

REGRESYON ANALİZLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER	SONUÇ	AÇIKLAMA
H_1 : Mantar yönetim tarzı örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.	Desteklenmektedir.	<i>Mantar yönetim tarzı örgütsel sessizlik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.</i>
H_{1abcd} : Mantar yönetim tarzının alt boyutları boyutu örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.	Desteklenmektedir.	<i>Mantar yönetim tarzının YBP, GKE, Yİ ve KYE alt boyutları örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.</i>
H_2 : Mantar yönetim tarzı örgütsel sinizmi anlamlı bir biçimde etkiler.	Desteklenmektedir.	<i>Mantar yönetim tarzı örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.</i>
H_{2abcd} : Mantar yönetim tarzının alt boyutları örgütsel sinizmi anlamlı bir biçimde etkiler.	Desteklenmektedir.	<i>Mantar yönetim tarzının YBP, GKE, Yİ ve KYE alt boyutları örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.</i>
H_3 : Örgütsel sinizm örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.	Desteklenmektedir.	<i>Örgütsel sinizm örgütsel sessizlik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.</i>
H_{3abc} : Örgütsel sinizmin alt boyutları örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde etkiler.	Desteklenmektedir.	<i>Örgütsel sinizmin BB, DUB ve DAB alt boyutları örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.</i>

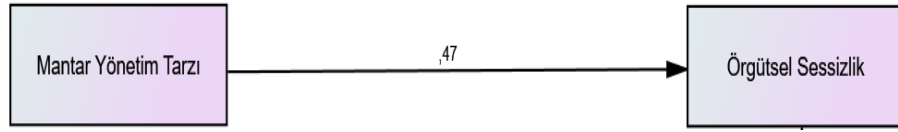
4.6.5.2. Mantar Yönetim Tarzının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotezlerin Testi

Araştırma hipotezi kapsamında mantar yönetim tarzının (MYT), örgütsel sessizliğe (ÖSES) etkisinde örgütsel sinizmin (ÖSİN) aracılık rolünün araştırılması için yapısal eşitlik modeli (YEM) ile yol analizi uygulanmıştır. Aracı değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasında, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten değişkendir. Böylece aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardım etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 278). Baron ve Kenny'nin geliştirmiş olduğu klasik aracılık teorisine göre, herhangi bir değişkenin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında aracılık ettiği sonucuna ulaşılması için bazı varsayımların gerçekleşmesi gerekir. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1175):

1. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
2. Bağımsız değişken aracılık ettiği düşünülen değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı bir etkisi olmalıdır.

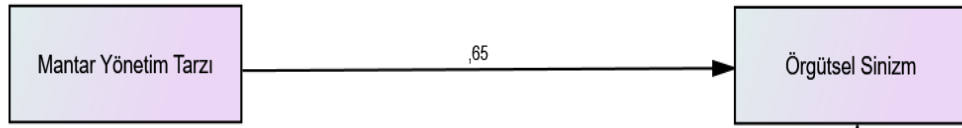
Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin birlikte dâhil edildiği aracılık analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsız çıktığında tam aracılık etkisi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu etkiye ait katsayının düşmesi ancak; yine de anlamlı olması durumunda ise, kısmi aracılık etkisi görülmektedir (Şimşek, 2007, s. 23; Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 279). Bu kapsamda öncelikle mantar yönetim tarzının (MYT) örgütsel sinizme etkisi, örgütsel sinizmin (ÖSİN) örgütsel sessizliğe (ÖSES) etkisi ve mantar yönetim tarzının (MYT) örgütsel sessizliğe etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Bu sonuçların anlamlı çıkması durumunda aracılık etkisine bakılmıştır.

İlk aşamalara ilişkin sonuçlar Şekil 4.5 Şekil 4.6 ve Şekil 4.7'de verilmiştir.



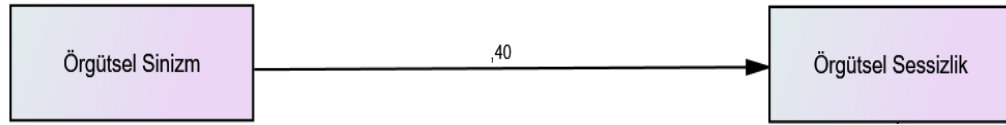
Şekil 4.5: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Aracılık analizine geçilmeden önceki ilk basamak olarak aracı değişken modele dahil edilmeden önce kurulan ve yalnızca bağımsız ve bağımlı değişkenin aralarındaki ilişkilerin incelendiği Bu modelde (Şekil 4.5.) elde edilen sonuçlara göre regresyon katsayısına ($\beta=0.466$) ve p değerine ($<0,001$) bakıldığında; mantar yönetim tarzının (MYT) örgütsel sessizlik (ÖSES) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Model anlamlıdır. Modele ait uyum iyiliği değerleri (ki-kare=0.000, df=0, RMSEA=0.000, CFI=1.000, NFI=1.000) mükemmel uyum göstermektedir. Buna göre araştırmada yer alan H_1 hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 4.6: Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ilişkinin bulunmaması durumunda aracılık etkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Bu sebeple aracılık analizinin ikinci basamağı olarak bu iki değişken arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Mantar yönetim tarzının (MYT) örgütsel sinizm (ÖSİN) üzerindeki etkisine ilişkin yapılan analiz sonuçlarında regresyon katsayısına ($\beta=0.651$) ve p değerine ($<0,001$) bakıldığında; bağımsız değişkenin (MYT) aracı değişken (ÖSİN) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna göre model anlamlıdır. Regresyon katsayısının (β) ana modelde daha düşük bir değere sahip olması beklenmektedir. Modele ait uyum iyiliği değerleri (ki-kare=0.000, df=0, RMSEA=0.000, CFI=1.000, NFI=1.000) mükemmel uyum göstermektedir. Araştırmada yer alan H_2 hipotezi desteklenmektedir.



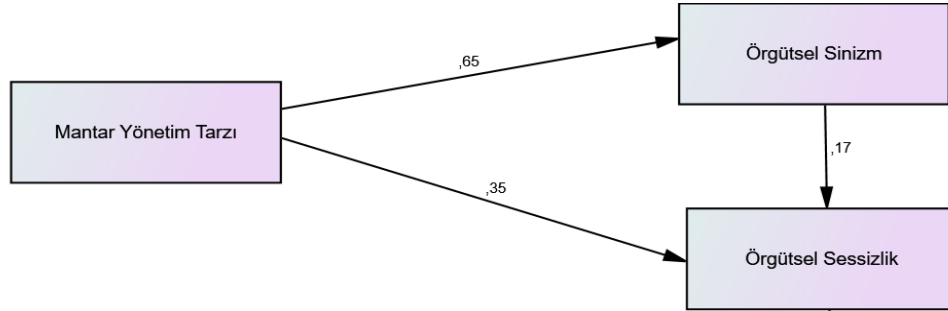
Şekil 4.7: Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Aracılık analizine geçilmeden önceki son basamak olarak aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. Örgütsel sinizmin (ÖSİN) örgütsel sessizliğe (ÖSES) etkisine ilişkin yapılan analiz sonuçlarında regresyon katsayısına ($\beta=0.402$) ve p değerine ($<0,001$) bakıldığında aracı değişkeninin (ÖSİN) bağımlı değişken (ÖSES) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Model anlamlıdır. Regresyon katsayısının (β) ana modelde daha düşük bir değere sahip olması beklenmektedir. Modele ait uyum iyiliği değerleri (ki-kare=0.000, df=0, RMSEA=0.000, CFI=1.000, NFI=1.000) mükemmel uyum göstermektedir. Buna göre araştırmada yer alan H₃ hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuçla birlikte aracılık etkisi için gerekli ilk üç koşul sağlanmış olmaktadır.

Aracılık analizine geçilmesi için ilk üç koşulun sağlanması ve bu anlamda belirlenen yolların çalışması, yol analizinin son basamağına geçilmesi ve aracılık etkisinin incelenmesine imkân sağlamıştır. Böylece, araştırma modelinde yer alan aracılık değişkeninin (ÖSİN) analize dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin (MYT) bağımlı değişken (ÖSES) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına veya etki düzeyinde bir değişiklik olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için ilk olarak, üç değişkenli durumda MYT'den ÖSES'E giden yolun anlamlı kalıp kalmayacağına bakılmıştır. Tablo 4.31'e bakıldığında yola ilişkin t-değerinin (2.053) 1,96'nın üstünde olması nedeniyle bu yolun istatistiksel olarak anlamlı (Şimşek, 2007, s. 86) olduğu görülmüştür. Bu sonuç MYT'nin ÖSES üzerindeki etkisinde ÖSİN üzerinde tam aracılık rolünün olmadığını göstermektedir. Bu durumda kısmi aracılık rolünü incelemek için üç değişkenli durumda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde bir değişim olup olmadığına bakılmış, ilk durumda 0,47 olan β değerinin 0,35'e gerilediği görülmüştür (Şekil 4.5 ve Şekil 4.8). Bu sonuç, MYT'nin ÖSES üzerindeki

etkisinde ÖSİN'in kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir ve H₄ hipotezi kısmen desteklenmiştir ($p < 0,001$).

Aracılık analizine ilişkin model Şekil 4.8'de verilmiştir.



Şekil 4.8.: MYT'nin ÖSİN Aracılığı ile ÖSES'e Etkisi (β Değerleri)

Şekil 4.8'den görülen sonuçlar incelendiğinde; bağımsız değişken (MYT) ile aracı değişken (ÖSİN) arasındaki yolun anlamlı olduğu tekrar doğrulanmıştır. Regresyon katsayısı (β) değişmemiştir. Aracı değişken (ÖSİN) ile bağımlı değişken (ÖSES) arasındaki yolun anlamlı olduğu tekrar doğrulanmıştır. Regresyon katsayısı (β) beklenildiği gibi düşmüştür. Bağımsız değişken (MYT) ile bağımlı değişken (ÖSES) arasındaki yolun anlamlı olduğu tekrar doğrulanmıştır. Regresyon katsayısı (β) beklenildiği gibi düşmüştür.

Aracılık analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.19'da toplu şekilde sunulmuştur.

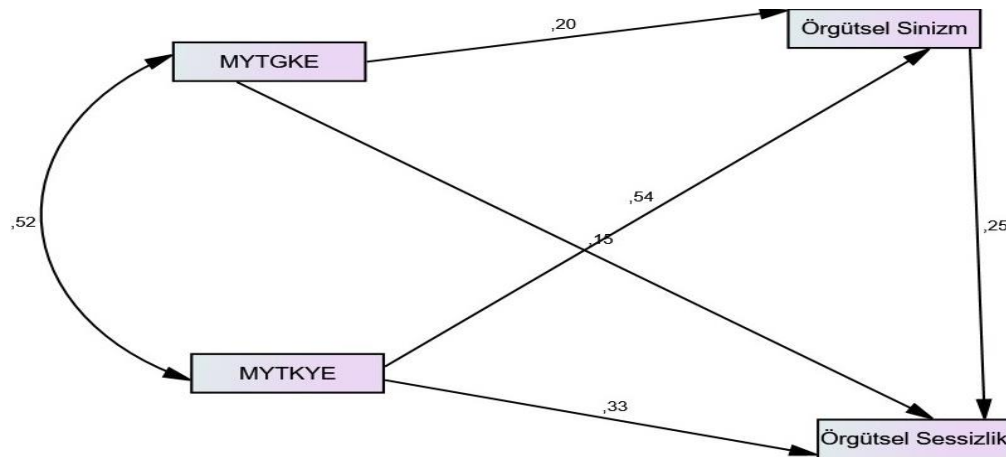
Tablo 4.19: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Hipotezler	Standardize edilmiş β değerleri	T değerleri	P değerleri	Hipotez durumu
MYT→ÖSES	,354	5,187	,003	Desteklenmiştir
MYT→ÖSİN	,651	14,493	,001	Desteklenmiştir
ÖSİN→ÖSES	,171	2,501	,012	Desteklenmiştir
MYT→ÖSİN→ÖSES	,210	2,053	,041	Kısmen desteklenmiştir

Araştırmanın modeline göre Tablo 4.31'i değerlendirecek olursak; bağımsız değişkenin (MYT) bağımlı değişken (ÖSES) üzerindeki etkisinde aracı değişkenin (ÖSİN) kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür. P değerine ($<0,001$) bakıldığında anlamlılık düzeyi 0.05'den küçük olduğu için (0,041) modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ait uyum iyiliği değerleri (ki-kare=0.000, df=0, RMSEA=0.056, CFI=1.000, NFI=1.000) mükemmel uyum göstermektedir. Özetle; olarak; mantar yönetim tarzının, örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.6.5.3. Mantar Yönetim Tarzının Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotezlerin Testi

Mantar yönetim tarzının örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin aracılık analizinin nihai aşamasında ise mantar yönetim tarzının (MYT) alt boyutlarının örgütsel sinizm (ÖSİN) aracılığı ile örgütsel sessizliğe (ÖSES) etkisi incelenmiştir. MYT alt boyutlarından YBP ve Yİ alt boyutlarının ÖSİN aracılığı ile ÖSES'e etkisine ilişkin p değerleri anlamlılık düzeyi 0.05'ten büyük çıkmıştır. YBP ve Yİ alt boyutları anlamsız çıktığı için iki değişken modelden çıkarılmıştır (Şekil 4.9). Yani; H_{4a} ve H_{4c} hipotezleri desteklenmemiştir. Böylece, son olarak GKE ve KYE alt boyutlarının ÖSİN aracılığı ile ÖSES'e etkisi incelenmiştir. Alt boyutların aracılık analizine ilişkin kurulan model Şekil 4.9' da verilmiştir.



Şekil 4.9: MYT'nin Alt Boyutlarının ÖSİN Aracılığı İle ÖSES'e Etkisi

MYT'nin GKE ve KYE alt boyutlarının örgütsel sinizm (ÖSİN) aracılığı ile örgütsel sessizliğe (ÖSES) etkisinin araştırıldığı analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20: MYT'nin Alt Boyutlarının ÖSİN Aracılığı ile ÖSES'e Etkisine İlişkin Bulgular

Hipotezler	Standardize edilmiş β değerleri	T değerleri	P değerleri	Hipotez durumu
GKE→ÖSES	,154	2,706	,0007	Desteklenmiştir
GKE→ÖSİN	,202	3,902	,0011	Desteklenmiştir
KYE→ÖSES	,330	5,081	,0030	Desteklenmiştir
KYE→ÖSİN	,544	10,587	,0001	Desteklenmiştir
ÖSİN→ÖSES	,253	3,902	,0019	Desteklenmiştir
GKE→ÖSİN→ÖSES	,050	3,573	,0206	Kısmen desteklenmiştir
KYE→ÖSİN→ÖSES	,133	6,423	,0181	Kısmen desteklenmiştir
YBP ve Yİ alt boyutları modelden çıkarıldıkları için tabloda yer verilmemiştir.				

Tablo 4.20'de görüldüğü gibi yola ilişkin t-değerinin (3,573 ve 6,423) 1,96'nın üstünde olması nedeniyle bu yolun istatistiksel olarak anlamlı (Şimşek, 2007, s. 86) olduğu görülmüştür. Bu sonuç, MYT'nin GKE ve KYE alt boyutlarının ÖSES üzerindeki etkisinde ÖSİN değişkeninin tam aracılık oluşturmadığını göstermektedir. Buna göre, kısmi aracılık rolünü incelemek amacıyla üç değişkenli durumda, MYT'nin GKE ve KYE alt boyutlarının ÖSES üzerindeki etkisinde bir değişim olup olmadığına bakılmıştır. GKE'den ÖSES'e giden yolda ilk durumda 0,154 olan β değerinin 0,050'ye gerilediği görülmüştür. Ayrıca; KYE'den ÖSES'e giden yolda ilk durumda 0,330 olan β değerinin 0,133'e gerilediği görülmüştür. Bu sonuç, MYT'nin GKE ve KYE'nin ÖSES üzerindeki etkisinde ÖSİN'in kısmi aracılık rolü bulunduğunu göstermektedir. H_{4b} ve H_{4d} hipotezleri desteklenmiştir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde; MYT'nin GKE ve KYE alt boyutlarının oluşturduğu yollar anlamlı bulunmuştur. Araştırmanın nihai modeli olan ana modele ait MYT'nin GKE ve KYE alt boyutlarının ÖSİN'in kısmi

aracılığı ile bağımlı değişken (ÖSES) üzerinde etkisi vardır. P değerleri (0,0206 ve 0,0181) anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır. Modele ait uyum iyiliği değerleri (ki-kare=0.000, df=0, RMSEA=0.047, CFI=1.000, NFI=1.000) mükemmel uyum göstermektedir.

Bilgi paylaşımı eğitim kurumlarında önemli bir unsur olduğundan araştırma verileri önem taşımaktadır. Bu yüzden elde edilen verilerin bu önemi daha anlamlı kıldığı düşünülmektedir. Bu kapsamda ulaşılan sonuçların bir arada ve daha yalın görülmesine imkân tanımak amacıyla çoklu regresyon analizi veya aracılık analizleri sonuçları araştırmanın nihai kısmını oluşturan sonuç ve öneriler öncesinde Tablo 4.21'deki gibi sunulmuştur.

Tablo 4.21 Aracılık Etkisi Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti

ARACILIK ANALİZLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER	SONUÇ	AÇIKLAMA
H ₄ : Mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.	Kısmen desteklenmektedir.	<i>Mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.</i>
H _{4a} : Mantar yönetim tarzının yetersiz bilgi paylaşımı boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.	<i>Mantar yönetim tarzının YBP boyutunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunmamaktadır.</i>
H _{4b} : Mantar yönetim tarzının güç kaybı endişesi boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.	Kısmen desteklenmektedir.	<i>Mantar yönetim tarzının GKE boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.</i>
H _{4c} : Mantar yönetim tarzının yetersiz iletişim boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmemektedir.	<i>Mantar yönetim tarzının Yİ boyutunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunmamaktadır.</i>
H _{4d} : Mantar yönetim tarzının katılımcı yönetim eksikliği boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin aracılık etkisi vardır.	Kısmen desteklenmektedir.	<i>Mantar yönetim tarzının KYE boyutunun örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır.</i>

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgiye sahip olmak hangi alanda faaliyet gösterirse göstersonler tüm örgütler için hayati önem taşır. Örgütleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanlar örgüte aidiyet hissedemeyerek güvensizlik hissine kapılabilir ve buna bağlı olarak sessizleşebilirler. Bu tip negatif olgular örgütler için istenen bir durum değildir. Çünkü doğru bilgiye sahip olmaksızın gerek örgütsel kararların alınmasında gerekse örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerini belirleyebilmeleri için doğru adımların atılması mümkün değildir. Bu noktada örgütün geleceğine olumlu yön verebilen kişiler olarak bilinen yöneticilerin çalışanlara örgütsel konular hakkında görüş ve düşüncelerini çekinmeden dile getirebilecekleri bir çalışma ortamı sunabilmeleri önemlidir. Böylece, çalışanlar örgüt ve yöneticilerine güven duyacaklar ve örgütün geleceğini ilgilendiren tüm konular hakkında düşüncelerini paylaşarak sessiz kalmayacaklardır. Bilgiye sahip olmanın verdiği güven ile çalışanlar gerek fikir ve önerileriyle gerekse yaptıkları işe duydukları bağlılıkla örgütün verimliliğine katkıda bulunabileceklerdir.

Literatüre bakıldığında genel olarak bilgi paylaşımından kaçınan bir yönetim anlayışı olarak görülen mantar yönetim tarzının yapılan araştırmalar sonucunda birtakım örgütsel sorunlara yol açabildiği görülmektedir. Dolayısıyla tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da bilgiye sahip olmanın yanı sıra bilgi paylaşımının da oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Bu bakımdan literatürde yeni olan ve hakkında çok fazla çalışmaya rastlanmamış olan mantar yönetim tarzı bu çalışmanın bağımsız değişkeni olarak belirlenmiştir.

Teorik olarak mantar yönetim tarzı sonucunda ortaya çıkabilen örgütsel sorunların en önemlilerinden biri olan örgütsel sessizlik çalışmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenmiştir. Örgüt çalışanlarının çeşitli sebeplerle düşüncelerini paylaşmak istemedikleri bir durumu açıklayan örgütsel sessizlik kavramının, örgütsel başarının sağlanmasında oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu açıdan çalışanlarla örgütsel konular hakkında bilgi paylaşımının sağlandığı bir yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde çalışanların örgüte ve dolayısıyla yaptığı işe karşı kendini daha bağlı hissederek örgüt için üstün gayrette

bulunacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun sonucunda da performans artışıyla beraber örgütsel verimlilik sağlanabilecektir. Bu durumun tersi olarak bilgi paylaşımını kısıtlayıcı, katılımcı yaklaşımdan uzak ve iletişime açık olmayan bir yönetim anlayışı olarak bilinen mantar yönetim tarzını benimseyen örgütlerde sessizlik oluşabilir ve yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilir.

Örgütlerde sessizlik kültürünü ortadan kaldırmak yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aksi takdirde çalışanlar düşünce ve görüşlerini rahatça ifade edemedikleri bir ortamda güven duygularını da yitirebilirler. Güvensizlik duygusu sessizliği daha da artırabilir. Örgütsel sessizlik ile yakından ilişkili olan hatta sessizliğe neden olan örgütsel konulardan biri olan örgütsel sinizm, literatürde çalışanların örgütlerine karşı güvensizlik duyması olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda örgütsel sinizm kavramı bu çalışmanın aracı değişkeni olarak belirlenmiştir.

Literatür ışığında ulaşılan tüm çıktılar değerlendirildiğinde, örgüt yöneticilerinin benimsediği mantar yönetim tarzının çalışanların örgüte karşı güvensiz duygular besleyerek sessizleşmelerine yol açabileceği söylenebilmektedir. Sonuç olarak bu çalışma, mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü araştırmak üzerine tasarlanmıştır. Araştırma Ankara’da anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise seviyelerinde eğitim vermekte olan ve uluslararası personel çeşitliliğine sahip olan bir özel eğitim kurumunda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Öğretmenlerden elde edilen veriler farklılık, regresyon ve aracılık analizlerine tabi tutulmuştur. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar üç başlık altında sunulurken literatür ışığında tartışılmıştır.

Farklılık Analizi Sonuçları: Araştırma kapsamında gerçekleştirilen farklılık analizleri sonuçlarına göre; öğretmenlerden 0-5 yıl arası deneyime sahip olanların mantar yönetim tarzına maruz kalma düzeylerinin 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlardan daha düşük bulunması, Osmanoğlu ve Üzümlü (2020, s. 297) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya ilişkin elde edilen sonuçlar ile uyum göstermektedir. Benzer şekilde, 20-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin mantar yönetim tarzına maruz kalma düzeylerinin 40 ve üstü yaş aralığında olan

öğretmenlerden daha düşük bulunması sonucu da göz önüne alınırsa, deneyim ve yaş değişkenlerine ilişkin sonuçların benzer çıkmasının nedeninin bu değişkenlerin zamanla ilgili kavramlar olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Her iki değişkende de zaman ve mantar yönetime maruz kalma durumunun ters orantılı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden ilkokulda görev yapanların mantar yönetim tarzına maruz kalma düzeyleri, anaokulunda görev yapan öğretmenlerinkine göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durumun okul yönetiminin ilkokul öğrencilerinin artık anaokulundaki gibi oyun ile öğrenme döneminden çıkarak okuma-yazmayı öğrenme, verilen ödevlerin sorumluluğunu alma ve sınavlarla tanışma gibi önemli bir döneme geçtikleri bir süreci sınıf öğretmenlerini dâhil etmeden yönetmek istemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yani, yöneticilerin bu okullarda öğretmenlerin okulun yönetimi ile ilgili konulardan ziyade öğrencilerin temel eğitime yoğunlaşmasını istemesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ÖSİN düzeyleri anaokulu, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin ÖSİN düzeylerine göre daha yüksek çıkmıştır. Buna göre, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin mantar yönetime maruz kalmasından kaynaklı okul yönetimine güven duygularının zedelendiği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle kadın öğretmenlerin kendilerini ifade etme konusunda erkek öğretmenlere göre daha etkin olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarının artmasıyla birlikte örgütsel sessizlik düzeylerinin de artmakta olduğu sonucuna göre, genç yaşlardaki veya meslekte yeni olan öğretmenlerin daha idealist olabileceğinden dolayı olaylar veya durumlara karşı tepkisiz kalamayarak daha az sessiz kaldıkları düşünülmektedir. Benzer şekilde, öğretmenlerin mesleki deneyim sürelerinin artmasına paralel olarak örgütsel sessizlik seviyelerinin de arttığı sonucu, öğretmenlerin sahip oldukları deneyim süresine bağlı olarak daha fazla olay veya

durumla karşılaşmış olabileceklerinden dolayı zamanla sessizleşebildiklerini düşündürmektedir. Nitekim Konan ve Culha, (2017) yaptıkları çalışmalarında zamanla yaşanan problemler nedeniyle önce hayal kırıklığı ve olumsuz düşüncelerin oluşabileceğini ilerleyen yıllarda ise bu durumun kanıksanabileceğini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan ilkokulda öğretmenlerinin ÖSES düzeyleri lisede görev yapan öğretmenlerinkinden daha düşük düzeyde bulunmuştur. Bu sessizliğin lise döneminde öğrencilerin üniversiteye hazırlık aşaması gibi önemli bir süreçteyken okul yönetiminin okulun prestijini ön planda tutarak ve dış danışmanlardan faydalananak öğretmenleri sürece dâhil etmemesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, katılımcıların eğitim durumları açısından bakıldığında, lisans ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ön lisans mezunu olan öğretmenlere göre örgütsel sessizlik seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre; öğretmenlerin eğitim seviyelerinin yükseldikçe örgütsel sessizlik düzeylerinin de arttığı sonucu, eğitim seviyeleri arttıkça sessizleşen öğretmenlerin örgütteki problemleri dile getirmek yerine görmezden gelerek sessiz kalabildikleri söylenebilir. Benzer şekilde, yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin ön lisans ve lisans mezunu olan öğretmenlere göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek bulunması, öğretmenlerin eğitim seviyeleri arttıkça farklı olanaklar veya iş alternatiflerine ulaşma imkânlarının artması sebebiyle çalıştıkları okula aidiyetleri zayıflayarak güvensizlik duygusuna kapılabildikleri düşünülmektedir.

Regresyon Analizi Sonuçları: Araştırma değişkenlerinin ve alt boyutlarının birbirleri üzerindeki etkilerini açıklamak için yapılan regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bilgiler şu şekildedir: Mantar yönetim tarzının ve yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı endişesi, yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği olarak belirlenen tüm alt boyutlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu etkilere bakıldığında; en yüksek değerin katılımcı yönetim eksikliği boyutuna ait olduğu da göz önüne alındığında, okul yönetiminin katılımcı bir yönetim anlayışından uzak olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yönetimin öğretmenleri, odak noktası öğrenciler olan

örgütsel kararların alınmasına ilişkin sürece yeterince dâhil etmemesinden dolayı öğretmenlerin de kuruma karşı güvensizlik duygusu besleyerek sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarının mantar yönetim tarzı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucundan hareketle, öğretmenlerin okul yönetimine karşı duydukları güvensizlik duygusunun, okul yönetiminin katılımcı bir yaklaşımdan uzak olmasından, gücü elinde tutmak isteyerek öğretmenlerle bilgi paylaşımından ve yeterli iletişimi sağlamaktan kaçınmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bozkır ve Şakar (2022) tarafından hazırlanan çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel güvenin (örgütsel sinizmin tersi) mantar yönetim tarzı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle bu çalışmanın sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir.

Regresyon analizleri aracılığıyla elde edilen bir diğer sonuca göre, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının da örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuç çalışma bazında değerlendirildiğinde, okul yönetiminin aldığı kararlar veya uygulamalarına yönelik öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinin sebebinin okul yönetimine duyulan güvensizlik duygularından kaynaklandığını düşündürmektedir. Bu sonuçlara paralel olarak Aksoy Kürü ve diğerleri (2022, s. 208) yaptıkları çalışmanın sonuçlarında, korunmacı sessizliğin bilişsel sinizm, duyusal sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu bulmuşlardır. Demirtaş ve diğerleri (2016, s. 203-205) yaptıkları çalışma ile örgütsel sessizliğin tüm boyutlarıyla öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını ve örgütsel sinizm de tüm boyutlarıyla örgütsel sinizmi anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Sezgin Nartgün ve Kartal (2013, s. 61) öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma modeline ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizlerinin son aşamasında ise örgütsel sinizmin alt boyutlarının örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul ve yönetimine dair olumsuz düşünceler besleyerek, bu düşüncelerin etkisiyle

olumsuz davranışlarda bulunabilecekleri söylenebilir. Bu durumun öğretmenleri sessiz kalmaya doğru ittiği ulaşılan sonuçlardandır.

Araştırma modeline ilişkin yapılan analizlerden mantar yönetim tarzının örgütsel sessizliği pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemekte olduğu sonucuna göre bilgiyi sunan kişiler olarak öğretmenlerin, kendileriyle yeterli bilgi paylaşımının yapılmadığı bir ortamda sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Bununla birlikte literatürde yapılan incelemelerde, mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen bu sonuçlar araştırmanın kazanımları arasında sayılabilir ve daha sonraki çalışmalara referans kabul edilebilir.

Örgütsel sinizmin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi bulunduğuna yönelik elde edilen araştırma sonucu, literatürde yer alan birçok çalışma ile (Culha ve Kaya, 2021, s. 426; Kayaalp ve Özdemir, 2020, s. 107; Kalay ve diğerleri, 2014, s. 12; Altınöz ve diğerleri, 2017, s. 7; Özdemir ve Orhan, 2018, s. 1) uyumlu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin hissettikleri güvensizlik duygusunun beraberinde sessizlik davranışını getirdiği düşünülmektedir.

Aracılık Analizi Sonuçları: Araştırma modeline ilişkin olarak yapılan aracılık analizine ilişkin sonuca göre mantar yönetim tarzının, örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü bulunduğu görülmektedir. Yani değişkenler arasındaki etki örgütsel sinizmin modele dâhil edilmesiyle birlikte belli ölçüde örgütsel sinizm üzerinden gerçekleşmektedir denilebilir. Bu sonuç; öğretmenlerin mantar yönetim tarzına maruz kalmaları sonucunda örgütlerine karşı besledikleri güvensizlik duygusunun örgütsel sessizliğe pozitif yönde etki ettiği şeklinde yorumlanabilir. Literatürde öğretmenlerin mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin rolünü araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olduğundan bu sonuçlar sonraki çalışmalar için referans niteliği taşımaktadır.

Mantar yönetim tarzının alt boyutlarından güç kaybı endişesinin sessizliği etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonucun Türkiye'deki okullarda mevcut olan hiyerarşiden ve yöneticilerin gücü elde tutmak istemesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Nitekim Hofstede (1980) yapmış olduğu çalışmasında Türkiye'deki örgütlerde hiyerarşinin güçlü olduğunu ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak özellikle hiyerarşinin daha fazla hissedildiği özel okul yöneticilerinin güç kaybı endişesiyle sergilediği tutum ve davranışlarının bir yansıması olarak araştırmaya konu olan özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine güven duymadıklarını ve sessiz kaldıkları söylenebilir. Bilindiği gibi çağdaş yönetim yaklaşımları içinde ön sırada olan katılımcı yönetim uygulamaları çalışanlarda meydana getirdiği olumlu davranışlardan dolayı önem taşımaktadır (Cassar, 1999, s. 59).

Çalışanlara yönetime katılım imkânı tanıyan örgütlerde çalışanların verimliliğin ve işin kalitesinin arttığı bilinmektedir. Koçel (2003, s. 125)'e göre katılımcı yönetimi benimseyen yöneticilerin çalışanların karar almalarında serbest bırakılması ve güçlendirme yolu ile örgüte bağlılıklarını artırdıkları belirtilmektedir. Bu bilgilere dayanarak başarılı örgütlerde katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesinin öneminden hareketle, bu okuldaki mantar yönetim tarzının alt boyutlarından katılımcı yönetim eksikliğinin etkisiyle öğretmenlerin sessiz kaldığı ve katılımcı yönetim eksikliğinden kaynaklanan sinizm duygusunun da öğretmenlerin sessizliğini pekiştirdiği söylenebilir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için en önemli unsur insan kaynağıdır. İnsanın düşünce ve görüşleri, öneri ve endişeleri örgütün tüm süreçlerine yön verir. Dolayısıyla; örgütün kendisi için önemli olan insan unsurundan en rasyonel biçimde faydalanabilmesi için çalışanlara güven ortamının sunulması önemlidir. Böylelikle duygu ve düşüncelerini ifade ettiklerinde olumsuz bir tepkiyle karşılaşmayacaklarına dair örgüte güven duyan çalışanlar düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekler ve örgüte katkı sağlayabilecekler (Kanten ve Kanten, 2016, s. 902-903). Yönetim ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ağının kurulmasıyla ilişkiler güven üzerine kurulur, bu

da çalışanların şikâyetlerini rahatlıkla dile getirebilecekleri adaletli bir sistemin olduğuna dair inançlarını güçlendirir (Harlos, 2001, s. 326-327). Örgüt yönetimi ve çalışanlar arasında iletişimsizlik olursa öğretmenler güvensizlik duygusuna kapılabilirler. Çalışanlar kendilerini güvende hissetmedikleri zaman olumsuz durumlarla ilgili sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Örgüt içerisinde ilişkilerin iyi olmadığı durumlarda çalışanlar örgütü ilgilendiren olumsuz bilgileri yöneticilerine bildirmekte çekimser kalabilir, hatta bilgi aktarırken olumsuz durumları gizli tutabilirler (Milliken ve diğerleri, 2003, s. 1455). Bu bilgilerden hareketle; araştırmanın gerçekleştirildiği kuruma yönelik bazı öneriler sunulabilir:

- Araştırmanın gerçekleştirildiği özel eğitim kurumunun olduğu gibi bilgi ile beslenen, bilginin kaynağı ve dağıtıcısı olan, tüm eğitim kurumlarının okul yöneticileri başta olmak üzere tüm yöneticilere örgütsel verimlilik ve başarı için çalışanlarına ve paydaşlarına karşı açık bir iletişim sistemi içerisinde bulunmalarının önemine dikkat çekilmelidir. Bu sayede, yöneticilerin katılımcı ve paylaşımcı bir yaklaşımı benimsemeleri konusunda farkındalık sahibi olmaları için gerekli tedbirlerin alınması önerilebilir.
- Araştırmaya konu olan özel okulda öğretmenler ve okul yönetimi arasındaki ilişkilere yönelik etkin bir iletişim ağının kurulmasıyla güven ortamının sağlanabileceği önerilebilir. Böylece öğretmenlerin okul ve yönetimine yönelik pozitif düşünceleri ve inançları güçleneceği söylenebilir. Ayrıca, çalışanların gerektiğinde negatif duygu, düşünce veya durumları çekinmeden dile getirebilecekleri bir ortamın sağlanması kurum yararına olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda okul müdürleri ve müdür yardımcılarında oluşan idari kadro için eğitimler, seminerler vs. düzenlenmesi yararlı olabilir.
- Araştırma sonuçlarına göre genel olarak yetersiz iletişim ve bilgi paylaşımını açıklayan mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmi pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Bu etkiden dolayı ve özellikle örgütsel kararların alınmasında gerekli ve doğru bilgi paylaşımının öneminden hareketle, yöneticilere çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri, görüş ve düşüncelerini

çekinmeden ve istekle paylaşabilecekleri bir güven ortamı sağlamaları konusuna hassasiyetle yaklaşmaları önerilir. Özellikle öğrencilerle ilgili kararların alınmasında öğretmenlerin görüşlerinin alınmasının önemi üzerinde durulabilir.

- Çalışmada ulaşılan sonuçlar araştırmanın gerçekleştirildiği özel okulda görev yapan öğretmenlerin devlet okullarındakilere nazaran iş güvencelerinin az olması ve çalışma koşullarının daha zorlu olması ile ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte mantar yönetim tarzının etkisiyle örgütsel sinizm ve sessizlik düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin okula katkı sağlama potansiyellerinin muhtemelen daha düşük seviyede olabileceği düşünülmektedir. Bu bakımdan okul yönetiminin daha paylaşımcı ve katılımcı bir yönetim tarzını benimseyerek öğretmenler üzerinde oluşabilecek olumsuz durumları saptayarak ortadan kaldırması önemlidir. Böylece eğitim faaliyetlerini daha etkili ve verimli şekilde gerçekleştirecek olan öğretmenler öğrencilere ve dolayısıyla okulun başarısına da katkı sağlayacaklardır.
- Ayrıca okul yönetimine, öğretmenlerde oluşan güvensizlik duygusunu ortadan kaldırabilmek ve onların sessizleşmesinin önüne geçebilmek için belli aralıklarla toplantılar, çalıştaylar vs. yaparak onların okul faaliyetleri ile ilgili görüş ve düşüncelerine yer vermesi tavsiye edilebilir.

Literatürde öğretmenlerin mantar yönetim tarzı algısı örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm konularının birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle, araştırmacılar için bu çalışmadan elde edilen sonuçların referans niteliğinde olabileceği söylenebilir. Bu tez çalışmasının sonuçlarının ilk olması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma sonuçlarının öneminden hareketle araştırmacılara birtakım öneriler sunulabilir:

- Araştırmanın evreni kısmında belirtildiği üzere bu çalışma Ankara’da faaliyet gösteren bir özel eğitim kurumunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın konusunun değişik sektörlerde faaliyet gösteren kurum veya

kuruluşlarda uygulanmasıyla ele alınmasının literatüre önemli katkılar sağlayacağı da düşünülmektedir.

- Özel eğitim kurumunda çalışan öğretmenlere yönelik olarak yapılan bu araştırmanın; çalışma koşulları, ücretlendirme ve iş güvencesi bakımından farklılaşan devlet okullarında çalışan öğretmenlere yönelik olarak yapılmasıyla mantar yönetim tarzının sessizlik ve sinizm gibi örgütsel konular üzerindeki etkilerinin araştırılması önerilebilir.
- Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi uygulanmış olup bundan sonraki çalışmalarda çalışma yöntemi olarak daha derinlemesine bilgi edinilebilmesi için nitel araştırma yöntemlerinden de faydalanılabilir.
- Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde mantar yönetim tarzının ve örgütsel konularla ilişkilerinin incelendiği çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalara bakıldığında ise, mantar yönetim tarzının bazı örgütsel sorunlara yol açtığı görülmüştür. Bu çalışmada bu konulardan örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ele alınmış olup bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda değişkenlerin yer değiştirmesiyle veya diğer örgütsel konuların aracılık veya düzenleyici rolü üstlenerek eklenmesiyle araştırma değişkeni olarak kullanılması önerilebilir.
- Bu çalışma özel bir okuldaki öğretmenlere yönelik olarak yapılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalara öğrenciler ve aileleri de dâhil edilerek daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and consequences, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 3 (126), 269-292.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Acaray, A. ve Akturan, A. (2015). The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Akar, N.Y. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma*. 1. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı. Antalya, 43-60.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Akbarian, A., Ansari, M.E., Shaemi, A. and Keshtiary, N. (2015), Review organizational silence factors, *Journal of Scientific Research and Development*, Vol. 2 No. 1, pp. 178-181.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Akduru, H. E. ve Arslantaş, C. (2021). Mantar Yönetim Yaklaşımının Örgüte Karşı Sapkın Davranışlara Etkisi Üzerine Sektörlerarası Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-84.
- Akova, O. ve Kılıç, T. (2016). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 6(12).
- Aksoy Kürü, S., Demirel, O. ve Ulufer Kansoy, S. (2022). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Dışlanmışlığın Aracılık Rolü, *Doğuş*

Üniversitesi Dergisi, 23 (1).

Akyüz, H. E. (2018). Research Article Yapı Geçerliliği İçin Doğrulamalı Faktör Analizi: Uygulamalı Bir Çalışma Confirmatory Factor Analysis for Construct Validity : An Applied Study. 7(2), 186–198.

Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S., ve Kahraman, E. (2017). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Ejovoc Electronic Journal of Vocational Colleges*.

Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*. 49(11): 1395-1418.

Andersson, LM ve Bateman, TS (1997). İşyerinde sinizm: Bazı nedenler ve sonuçlar. *Örgütsel Davranış Dergisi: Uluslararası Endüstriyel, Mesleki ve Örgütsel Psikoloji ve Davranış Dergisi*, 18 (5), 449-469.

Aras, M., Karakiraz, A., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2016). Türkiye’de Psikolojik Sözleşme Çalışmalarının Genel Görünümü. R. Özen Kutanis (Ed.), *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları II* (47-67) içinde, Gazi Kitabevi, Ankara.

Araz, A. (2005) *Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu*, İstanbul: Varlık Yayınları.

Athanassiades, J., C. (1973). “The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations” [Hiyerarşik Örgütlerde Yukarıya Doğru İletişimin Bozulması]. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 207-226.

Aydın, E. (2022: 20-22 Mayıs). *My Supervisor Keeps Me in the Dark: Mushroom Management Style, Organizational Commitment and Organizational Cynicism*. Proceedings Book (ss.64-70), 4th International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress,

India.

Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence. Ideal Type of Management, 1(1), 47-58.

Banerjee, A. ve Somanathan, R. (2001). Basit Bir Ses Modeli, *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (1), 189-227.

Banerjee, A.V. (1992), A Simple Model of Herd Behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(3), 797-817. <http://www.jstor.org/stable/2118364>

Baransel, A. (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi Yay. No: 3295, İşletme Fak. Yay. No:163, İşletme İktisadı Yay. No.73, 2.Baskı, İstanbul.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bartlett, K. R. (1999). The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field. The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.

Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi

Bateman, T. S. Sakano, T. ve Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768.

Batmantaş, H. ve Örüçü, E. (2018). Örgütsel Güven ile Sinizm Arasındaki İlişki Bir Uygulama-29.10. 18. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 198-214.

Bedeian, A. (2007). Even If The Tower is ‘Ivory’, It Isn’t White: Understanding The Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning ve*

Education, 6(1), 9-32.

Beer, M. (2009). High commitment high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage. John Wiley ve Sons.

Beheshtifar, M., Borhani, H., ve Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275.

Benligiray, S. (2005), *Büro Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.1640, Eskişehir.

Bernerth, Jeremy, B., Armenakis, Achilles, A., Field, Hubert, S. ve Walker, H. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326

Birincioğlu, N. ve Tekin, E. (2018). Mantar yönetimini gözden geçirecekleri bir çalışma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 169-186.

Bogosian, D. ve Stefanchin, J. E. (2018). Employee silence is not always consent. Employee Silence is Not Always Consent (November 1, 2018). Rutgers Business Review, 3(2).

Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.

Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, Sessizlik Spiralleri: Çeşitliliğin Örgütsel Ses Üzerindeki Dinamik Etkileri. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393- 1417

Bozkır, A. ve Şakar, M. (2022). Spor İşletmelerinde Örgütsel Güvenin Ayrılma Niyetine Etkisinde Mantar Yönetiminin Aracılık Rolü. *Pakistan Tıp ve*

Sağlık Bilimleri Dergisi, 16 (02), 415-415.

Bozkır, A. ve Fidan, A. (2021). Spor İşletmelerinde Mantar Yönetim Anlayışının Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 18-31.

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

Brandes, P. ve Das, D. (2006). *Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications*, in: Employee Health, Coping and Methodologies. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster (Ed.), New York: JAI Press, 2006 233-266.

Brown, M., Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*. 47(4): 667-686.

Burke, W.W. (2014), Conflict in Organizations. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* içinde, Peter T. Coleman, Morton Deutsch ve Eric C.Marcus (Ed.), JosseyBass,

Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2007). “Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism”, *Journal of Managerial Psychology* 23(1) , 54-72.

Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 001-214.

Campbell, J.P. ve Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (ss. 63–130). Wiley, New York,

Can, H. Öznur A. ve Eren Miski, A. (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basın Yayın, İstanbul.

- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cassar, V. (1999). Lider yönlendirme ve çalışan katılımı bir arada var olabilir mi? Maltalı orta düzey yöneticiler arasında katılım ve işe ilişkin olumlu tutumlar arasındaki etkileşim etkilerini araştırmak. *Yönetim Psikolojisi Dergisi*, 59.
- Chen, S-W., Hsiou-Huai W., Chih-Fen W., Bih-Jen F. ve Kwang-Kuo, H. (2009). Taiwanese Students' Self-Attributions For Two Types Of Achievement Goals", *The Journal of Social Psychology*, 149 (2), 179-183.
- Chen, Y. ve Lou, H., 2002. Toward an understanding of the behavioral intention to use a groupware application. *Journal of End User Computing* 14, 1–16.
- Cole, M. S., Brunch, H. ve Vogel, B. (2006), Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism, *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484
- Cook, W. W. ve Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI. *Journal of applied psychology*, 38(6), 414.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review And An Integration of Research in Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cortina, L. M. ve Magley, V. (2003). Raising Voice, Risking Retaliations: Events Following Interpersonal Mistreatment in Workplace, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247-265.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: an Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Culha, A. ve Kaya, A. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki. *Türkiye Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 6 (2), 415-430.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve

- Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. ve Berna, A. (2014). Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), s.110.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2013). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: meslek yüksekokullarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 115-146.
- Çetin, O. I. (2021). Mantar Yönetim Algısının İş Tatminine Etkisinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17 (33), 398-424.
- Çetinkaya F. ve Altıntaş, M. (2021). İhanet (Erdemli Raporlama) ve Mantar Yönetim Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (2), 781-793.
- De Maria, W. (2006). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219-234.
- Dean D. ve Greene, A. (2017) How do we understand worker silence despite poor conditions – as the actress said to the woman bishop. *Human Relations* 70(10): 1237–1257. Crossref. ISI.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dedahanov, A. T., Choonghyun K. ve Rhee, J. (2015). Centralization and Communication Opportunities As Predictors Of Acquiescent or Prosocial Silence [Kabullenici ve Topluma Duyarlı Sessizliğin Öngörülleri Olarak

- Merkezileşme ve İletişim Fırsatları]. *Social Behavior and Personality*, 43(3), 481-492.
- Demirtaş, Z. ve Kahveci, G. (2010). Öğrenci Algılarına Göre 4. Sınıf ve 5. Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Yeterlikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 18-29.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22(2), 193-216.
- Deniz, U. M., Tütüncü Ş ve Eren E. (2016). Ankara İli Kültür Mantarı Yetiştiriciliğinde Tespit Edilen Sorunlar. *Türk Tarım-Gıda Bilim ve Teknoloji dergisi*, 4(3), 182-188.
- Dimitris, B. ve Vakola, M. (2007). Organizational Silence: A new challenge for human resource management. *Athens university of economics and business*, 1-19.
- Dinç, F. ve Avanoğlu, A. E. (2021). A study on mushroom management perception of employees in Provincial Directorates of Youth and Sports (Niğde province example): Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların mantar yönetim algısı üzerine bir çalışma (Niğde ili örneği). *Journal of Human Sciences*, 18(4), 772-781.
- Doğan, S. (1998). İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 143.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392, DOI: 10.1111/1467-6486.00384.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Graduate Program in Psychology Unpublished Doctoral Dissertation York

University, Toronto.

Eccles, J. S. ve Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual review of psychology*, 53(1), 109-132.

Edmondson, V. C. ve Munchs, G. (2007). Managing the Unwanted Truth: A Framework for Dissent Strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 747-760.

Ehtiyar, R., ve Yanardağ, M. (2008). Örgütsel sessizlik: Bir zincir otelde çalışan çalışanlar üzerine bir anket. *Turizm ve Otel İşletmeciliği*, 14 (1), 51-68.

Erdil, O., Kalkan, A. ve Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 17-31.

Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. “Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 2007, 514-524.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Bas. Yay. İstanbul.

Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)* 12. Baskı Beta Basım A.Ş. İstanbul

Eren, E. ve Pekşen, A. (2019). Türkiye’de kültür mantarı üretimi ve teknolojik gelişmeler. *Mantar Dergisi*, 10(3), 225-233.

Ergun Özler, D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın.

Ergün, H. (2021). Mantar Yönetici Davranışının Örgütsel Şarlatanlık ve Örgütsel Yalnızlık Üzerine Etkisi. *Eğitim ve Eğitim Geliştirme Dergisi*, 8 (2).

Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. Çeviren: Asım Çalikoğlu, Ankara: Adres Yayın.

- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes [Sosyal Karşılaştırma Süreçleri Teorisi]. *Human Relations*, 7(117), 117-140.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1976). Misconceptions about the Fishbein model: Reflections on a study by Songer-Nocks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12(6), 579-584.
- Fitzgerald, M. (2002). Organizational Cynicism: Its Relationship Perceived Organizational Injustice Explanatory Style, A Dissertation Presented to The Division of Research and Advanced Studies of University of Cincinnati.
- Florkowski, G. ve Schuster, M. (1992). Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis. *Human Relations*, 45(5), 507-523, DOI: 10.1177/001872679204500505.
- Fukuyama, F. (2000), Social Capital and Civil Society, *IMF Working ss.* 1-18.
- Gambarotto, F. ve Cammazzo, A. (2010). Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation Management, Policy ve Practice*, 12(2), 166-179.
- Geckoboard, C. (2015). Mushroom management: Leaves employees heading for the door.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları 4. Baskı, Ankara.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Geylan, R. (2004). Disiplin. R. Geylan ve H.Z. Tonus (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 186-209) içinde Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ghalavandi, H. ve Moradi, Z. Analysis of the relationship between organizational

- ethical climate, organizational identity and organizational silence, *Journal of Ethics in Science and Technology*. 2015; (10) 2, 9-1.
- Gonzenbach, W. J., King, C. ve Jablonski, P. (1999). 'Homosexuals and the military: an analysis of the spiral of silence'. *The Howard Journal of Communications*, 10, 281–296.
- Gökçe, A. T. ve Alataş, H. (2015). Öğretmenlerin istenmeyen yönetici davranışlarına yönelik tepkileri: bilgi uçurma mı? Sessiz kalma mı? *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 99–116.
- Grant, A. M; Parker, S. ve Collins, C. (2009). Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel, *Personnel Psychology*, 62, (s:31-55).
- Greenberg J. ve Baron R. (2003). *Communication in Organizations*, 8th Edition, Behavior in Organizations.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organizations*. Prentice Hall: Hawking Books.
- Griensven, V. (1987). The cultivation of mushrooms: its present status and future developments. *Outlook on Agriculture*, 16(3), 131-135.
- Griffin, R. W. (1993). *Management*, International Student Edition, 4th Edition, Boston.
- Gronhaug, Kjell and J.S. Falkenberg (1994), Success Attributions Within And Across Organizations, *Journal of European Industrial Training*, 18 (11), 22-29.
- Gunn, B. (1995). The Paradigm Shift İn University Management. *International Journal of Educational Management*. 09 (01), 28-40.
- Güçlü, N, (2003), Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.

- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), 28.
- Günaltay, M. M., Işıkcılık, F. ve Durur, F. Araştırma Görevlilerinde Mantar Yönetim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Yönetimi Alanında Bir Araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 12 (2), 307-319.
- Günay, A. (1995). *Mantar yetiştiriciliği*. İlke Kitabevi Yayınları, 2, 469.
- Gündüz, C. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Örgütsel Problemleri ile Başa Çıkma Yolları: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Öğrenci Konseyi Örneği. *The Journal of Social Sciences*, 2016-8, 274-286.
- Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe – Yöntem – Analiz)*, Seçkin Yayıncılık
- Gürtan, K. (1982). *İstatistik ve Araştırma Metodları*, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Halid, J. ve Ahmed, J. (2016). Algılanan örgütsel politika ve çalışan sessizliği: yöneticinin moderatör olarak güveni. *Asya Pasifik Ekonomi Dergisi*, 21 (2), 174-195.
- Harlos, K. P. (2001). When organisational voice systems fail: more on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 37, 324-342.
- Harvey, J., B. (1988). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. Massachusetts: Lexington Books.
- Heider, F. (1958) *Kişilerarası ilişkilerin psikolojisi* Wiley, New York
- Helvacı. M. A. (2010). *Örgütsel sinizm*. Memduhoğlu, H. B. ve K. Yılmaz, (Ed.). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (383-397) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Heneman, H.G. ve Schwab, E.P., (1972). Evaluation of research on expectancy

- predictions of employee performance. *Psychological Bulletin* 78, 1-9.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety, *Health Services Research*, 41(4), Part II, 1539-1554.
- Herman, R. E. (1997). *The Process of Excelling: The Practical How-to Guide for Managers and Supervisors* Greensboro. NC: Oakhill Press Google Books.
- Hofstede, G. (1980). *Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?* *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Iso-Ahola, S. E. (1982). Toward a social psychological theory of tourism motivation: A rejoinder. *Annals of tourism research*, 9(2), 256-262.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum-Algı İletişim*. 5. Baskı. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İşçil, N. (1973). *İstatistik Metodları ve Uygulamaları*. A. İ. T. İ. A. Yayınları.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Doctoral Dissertation, Florida State University, Florida.
- Johnson, J. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Joinson, C. (1996), Recreating the Indifferent Employee. *HRM Magazine*, ss. 76-81.
- Jones, B. T., Corbin, W. ve Fromme, K. (2001). A review of expectancy theory and alcohol consumption. *Addiction*, 96(1), 57-72.
- Kadioğlu, Y. (2015). Korkuteli' nde Gelişen Yeni Bir Ekonomik Faaliyet Kolu: Mantar Yetiştiriciliği. *Marmara Coğrafya Dergisi*, (31), 228-242.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar*. 14. Basım. Evrim Yayınevi

ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti, İstanbul.

Kahya, V. ve Ceylan, E. (2019). İş Performansını Artırmada Yeni Bir Yaklaşım: Mantar Yönetim, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(45), 3773-3781.

Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı- 27, 83-97.

Kalay, F., Oğrak, A., Vedat, B. A. L. ve Nışancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya iktisat dergisi*, 3(2), 1-18.

Kalfaoğlu, S. (2020). *Mantar Yönetim Tarzı*, Ş. Şimşek ve diğerleri (Ed.), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (s. 355-363) içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.

Kanten, P. ve Kanten, S. (Eds.). (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, Nobel Akademik Yayıncılık

Kanter, D.L.ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass

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

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.

Karalar, R., Özalp, İ., Maviş, F., Geylan, R., Tenekecioğlu, B., Şahin, M., Çömlekçi, F. ve Aydın, N. (2007). *Genel İşletme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

Yayınları.

- Kayaalp, E. ve Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.
- Kelly, C. ve Kelly, J. (1991). Them And Us: Social Psychology And The New Industrial Relations, *British Journal of Industrial Relations*, 29, 25-48.
- Kılıç, T. (2015), Mushroom Management Theory; Sample of Health Sector, Gümüşhane Üniversitesi, *Academy of Strategic Management Journal*, 14, s.85.
- Kılıç, T. (2021). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Mantar Yönetim Yaklaşımı*, R. Erdem ve M. Yelsiz, (Ed.). Yönetim Hastalıkları içinde (497-507). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kılıç, T. ve Olgun, H. (2017). Mantar Yönetim Yaklaşımı, *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 105-113.
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme teorisi: Öğrencilerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedeki atfetme farklılıkları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(5), 61-63
- Kim, M. ve Beehr, T. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24 (4), 466-478.
- Kim, S. S., Lee, C. K. ve Klenosky, D. B. (2003). The influence of push and pull factors at Korean national parks. *Tourism management*, 24(2), 169-180.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3.

- Baskı). New York, NY: Guilford, 14, 1497-1513.
- Knoll, M. ve Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Arıkan Basım Yayınları.
- Kolarska, L. ve Aldrich, H., Exit, Voice, And Silence: Consumers' And Managers' Responses to Organizational Decline. *Organization Studies*, 1 (1) (1980): 41-58.
- Konan, N. ve Culha, A. (2017). *Örgüt Sağlığı ve Sinizm İlişkisi*, Eğitime Farklı Bakış e-Kitabı, EYUDER Yayınları.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kostiuk, D. D. (2012). Silence: The reasons why people may not communicate. Doctoral Dissertation, The University of Missouri, Columbia.
- Köylüoğlu, A.S., Bedük, A., Duman, L. ve Büyükbayraktar, H.H. (2015), Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistleblowing perception, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, ss. 536-545.
- Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinisizmi tetikler mi?: Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 186-195.
- Külekci, M. K., Özbozkurt, O. B. ve Bahar, E. (2020). İş stresinin işten ayrılma

niyeti üzerindeki etkisinde mantar yönetiminin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 361-371.

Laeque, S.H. ve Bakhtawari, N.Z. (2014). Employee silence as a determinant of organizational commitment: Evidence from the higher education sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6 (20), 46-51.

Lam, L.W. ve Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: the role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organizational politics. *Applied Psychology*, 68 (3), 513-546.

Laursen, JC (2009). Cynism then and now. *Iris: European Journal of Philosophy and Public Debate*, 469-482.

Liu, D., Wu, J. ve Ma, JC (2009, Temmuz). *Örgütsel sessizlik: Bir telekomünikasyon şirketinde çalışan çalışanlar üzerine bir anket*. 2009 yılında Uluslararası Bilgisayar ve Endüstri Mühendisliği Konferansı (s. 1647-1651). IEEE.

Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business And Administration*. 15 (1), 1- 6.

Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*. 18 (2), 93-114.

Mantere, S. ve Martinsuo, M. (2001, Temmuz). *Stratejiyi benimseme ve sorgulama: Sinizm ve muhalefetin rollerini keşfetmek*. 17. EGOS -European Group for Organization Studies Colloquium'da (s. 5-7).

Maqbool, S., Cerne, M. ve Bortoluzzi, G. (2019), Micro-foundations of innovation: employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work

behavior, *European Journal of Innovation Management*, 22 (1), 125-145.

Mar, A. (2011). *Mushroom Management*. Simplicable-business guide. <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management>. Erişim tarihi: 31 Eylül 2020.

Mar, A. (2013). *Mushroom Management*, 25 Management Styles, Management Guide.

Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü* (Çev: Osman Akınhay-Derya Kömürcü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Marşap, A. (2000), *Yönetmel Sistem*, Öncü Basımevi, Gazi Büro Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 1.Basım, Ankara.

McAvoy, J. ve Butler, T. (2007). The Impact of the Abilene Paradox on double-loop learning in an agile team. *Information and Software Technology*, 49, 552-563. <http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2007.02.012>.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.

Miller, J. G. (1972). Living systems: The organization. *Behavioral Science*, 17, 1-82.

Milliken, F. J. and Lam, N. (2009). Making the decision to speak up or not: Implications for organizational learning, Voice and Silence in Organizations (225-244). California: Emerald Group Publishing.

Milliken, F., Morrison, E. ve Hewlin, P. (2001), Issue Selling: Why Selling Issue May Not Be So Easy: A Look At A Study Of Silence In Organizations. At: <http://www.brandconsult.com/pdf/issue21>

Milliken, F., Morrison, E. ve Hewlin, P. (2003), An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.

- Mirvis, P. ve Kanter, D. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30, 45-68.
- Mishra, A.K. ve Spreitzer, G.M., Explaining How Survivors Respond To Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign, *Academy of Management Review*, 23 (3), (1998), 567-536.
- Mitchell, T. R. ve Biglan, A. (1971), Instrumentality theories: Current uses in psychology. *Psychological Bulletin*, 76, 432-454.
- Moore, J. ve Sonsino, S. (2007). Gerçekten Faydasız Liderlerin Yedi Başarısızlığı. Londra: MSL Yayıncılık.
- Morrison, E.W. and Milliken, F.J. (2000) ‘Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world’, *Academy of Management Review*, 25 (4), 706–725.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000) ‘Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world’, *Academy of Management Review*, 25, (4), 706–725.
- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*. Çizgi Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, Yenilenmiş 14. Basım, İstanbul.
- Mumcu, A. ve Aras, M. (2021). The Mediating Role of the Interactional Justice on the Effect of Mushroom Management on Organizational Cynicism. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (2), 300-316.
- Nasr Esfahani, A., Radmehr, R., Hatampour, F. and Hatampour, E. (2014), “Factors affecting the organizational silence of employees (case study: Hazrate Zahra hospital)”, *Health System Research*, 10 (4), 830-838
- Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and

Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization.
Unpublished Doctor Dissertation, Maastricht University, Maastricht.

Neff, K. D. ve Harter, S. (2002). The role of power and authenticity in relationship styles emphasizing autonomy, connectedness, or mutuality among adult couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19, 835–857.

Nenette, B. (2002). The View From Taft, Business World, Manila, May(1).

Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion [Bir Kamuoyu Teorisi Olarak Sessizlik Sarmalı]. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.

Noelle-Neumann, E. (1998). *Kamuoyu: Suskunluk Sarmalının Keşfi*. (M. Özkök, Çev.). Ankara: Dost Kitabevi.

Oğuzhan, Y. S. (2020). Çalışanlardaki öz yeterlilik algısının örgütsel sinizm ve örgütsel güvene etkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 433-449.

Osborne, R. (1997). How do we join up the dots?. The development of the polis in archaic Greece, 74.

Osmanoğlu, H. ve Üzümlü, H. (2020). Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Çalışanlarının Mantar Yönetimi Algı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (2) , 293-302. DOI: 10.25307/jssr.831920

Örgeç, C. ve Şahinli, S. (2018). Mantar yönetimi yaklaşımı: Kamu-özel hastaneler karşılaştırması, Ö. Gider, T. Köse ve T. Şahin (Ed.), 2, 783-790.

Özalp, İ., Ağlargoç, O., Paşaoğlu, D. ve Şakar, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Editör Prof. Dr. Celil Koparal

Özdemir, A. F. ve Navruz, G. (2016). Bootstrap Örneklerinin Sayısının Etkisi, Bootstrap-T ve Persentil Bootstrap Yöntemlerinde Düzeltme Oranı ve

Sonuçlara Dağılımı. *Nevşehir Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 5 (2), 74-85.

Özdemir, T. Y. ve Orhan, M. (2018). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları İle Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (37), 1-20.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3) 181–202.

Özdönmez, M., Akesen, A. ve Ekizoğlu, A. (1998). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü. Basımevi ve Film Merkezi

Özen Kutaniş, R. ve Dikili, A. (2010). Değişim Boyutuyla Örgütlerde Sinizm. Özler, D. E. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (269-285) içinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım,

Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. İçinde Z. Sabuncuoğlu. Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi, 303-328.

Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. (Editör: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara: İlke Yayınevi.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.

Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.

Özler, E. D. ve G. C. Atalay. (2011). A Research to Determine the Relationship

between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior in Health Sector. Department of Business Administration, Dumlupınar University, *European Journal Of Social Sciences*. 34. 3, 416- 429.

Öztürk, İ. ve Aras, M. (2021). Mantar Yönetim Tarzı ve Örgütsel Dedikodunun Bilgi Paylaşımına Etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.

Özyer, K. (2020). Örgütsel Sessizlik. S. Polatçı ve K. Özyer (Ed.). *21. Yüzyılda Örgütsel Davranış* (1. Baskı, s. 21-39) içinde İstanbul: Beta Yayıncılık.

Panahi, B. ve Danaeifard, H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*, 2(3), 2-19.

Peaucelle J. L. ve Guthrie, C. (2012). The private life of Henri Fayol. The Oxford Handbook of Management Theorists, 49.

Peirce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). "Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears" [Cinsel Taciz Şikayetleri Neden Sğır Kulaklara Düşüyor?]. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.

Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.

Piderit, S. K. ve Ashford S. J., Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40(6) (2003): 1477-1502.

Pinder, C., C. and Harlos, K., P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice [Çalışan Sessizliği: Algılanan Adaletsizliğe Tepki Olarak Sessizlik ve Uysallık]. *In Research in Personel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

Pirie, W. J. (2016). Standart dışı çalışanlar için örgütsel sessizliğin temel belirleyicileri. *Yönetim Kararı*. 54 (6) 1522-1538

- Pitre, L. J. (2004). Organizational cynicism at the United States naval academy: An exploratory study. Unpublished Master Dissertation, Naval Postgraduate School.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Pope, R. (2019), “Organizational silence in the NHS: ‘hear no, see no, speak no’”, *Journal of Change Management*, 19 (1) 45-66.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up in The Workplace*, Loisiaana State University, PhD Thesis, ABD.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Pritchard, R. D. ve Payne, S. C. (2003). Performance Management Practices and Motivation. *The new workplace: People, technology and organization*, pp. 219-244, New York, NY: Wiley.
- Read, W., H. (1962). Upward Communication in Industrial Hierarchies [Endüstriyel Hiyerarşilerde Yukarı Doğru İletişim]. *Human Relations*, 15(3), 3-15.
- Reichers, A. E., Wanous, J.P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Richardsen, A. M., R.J. Burke ve M. Martinussen. (2006). Work and Health Outcomes among Police Officers: The Mediating Role of Police Cynicism and Engagement. *International Journal of Stress Management*. 13 (4) 555-574.

- Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behaviour, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000, s.54
- Roberts, K., H. ve O'Reilly, C., A. (1974). Failures in Upward Communication in Organizations Three Possible Culpri [Örgütlerde Yukarı Doğru İletişimde Başarısızlıklar: Üç Suçlu]. *Academy of Management Journal*, 17 (2), 205-215.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The Mum Effect [İstenmeyen Bilgileri İletmekte İsteksizlik Üzerine: Mum Etkisi]. *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Rubin, R. S., E. C. Dierdorff, W. H. Bommer ve T. T. Baldwin. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change. *The Leadership Quarterly*. 20. 5, 680-688.
- Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1991). Driving Fear Out Of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation. San Francisco: Jossey-Bass
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2008), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, 4.Baskı, Bursa.
- Salajeheh, S., Mortazau, S. K. ve Abdoli, H. (2015). Organizational Silence: The study of ethnography in the department of education in Golestan province. *Jamaica Journal of Science and Technology*, 26, 463-477.
- Saylı, H. (2008), Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 181-200
- Scharmer, C. O. (2007). Theory u. Leading from the future as it emerges. <https://www.waisman.wisc.edu/naturalsupports/pdfs/summer/Theory.pdf> (30.08.2021)

- Scheufele, D. A. ve Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12, 3–28.
- Schumacker, E. R. ve Lomax, G. R. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (2. Baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Sencer, M. ve Yakut, I. (1984). *Toplum Bilimlerinde Yöntem*, İstanbul Say Yayınları.
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri, *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Sezgin, O. B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Organizational Change Cynicism: A Qualitative Research On Attitude Of Employees Towards Change. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), 411-438.
- Shojaie, S., Zaree Matin, H. ve Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Simmons, B. (2011). Five Beliefs Employees Hold About Leaders That Cause Silence, 2011, <http://www.bretlsimmons.com/2011-08/five-beliefs-employees-hold-about-leaders-thatcause-silence/>, Erişim: 10.11.2021
- Slade, M.R.(2008), *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*. George Washington University
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring Of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537.
- Stanley David J. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-458.

- Sucu, Y. (2000). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli. Ankara: Elit Yayınları.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 523-547
- Şataf, C. (2014). Fayda-Maliyet Analizinde Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler: Fayda ve Maliyetin Belirlenebilme Sorunu, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (1), 107- 123.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının Çalışan Sessizliği Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şener, G. ve Gündüzalp, S. (2019, 19-22 Haziran). *Okul Yöneticilerinin Benimsedikleri Mantar Yönetim Yaklaşımı ile Okul Liderliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, VIth International Eurasian Educational Research Congress, Ankara.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Akademi Yayınevi
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş (Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks.
- Şirin, Y. E., Aydın, Ö. ve Bilir, F. P. (2018). Transformational-transactional leadership and organizational cynicism perception: Physical education and sport teachers sample. *Universal Journal of Educational Research*, 6 (9), 2008-2018.

- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008) ‘Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate’, *Personnel Psychology*, 61 (1), 37–68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Beta Yayınevi: 1. Baskı, İstanbul.
- Tatlı, Z., Turan Güntepe, E., Özkan, Ç. G., Kurt, Y. ve Caylak Altun, E. (2017). The Use of digital Storytelling in Nursing Education, *Case of Turkey: Web 2. 0 Practice. Eurasia J. Math. Sci. Technol. Educ*, 13(10) 6807-6822.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific*. New York.
- Taylor, F. W. (2005). *Bilimsel Yönetim İlkeleri*, Çeviren: H. Bahadır Akın. İstanbul: Adres Yayın.
- Türk Dil Kurumu (2022). Sinizm. Türkçe Güncel Sözlük içinde, 10.11.2022 tarihinde erişildi, <https://sozluk.gov.tr/>
- Tekin, e. ve Birincioğlu, N. (2017). Bilgi Çağının Odak Noktası Üniversitelerde Mantar Yönetimi, *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29.
- Tekin, E., ve Birincioğlu, N. (2018). Mantar Yönetim Ölçeği Geliştirilmesi Üzerine Bir Çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9 (1), 169-185
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A. ve Williams, C. A. (2000). Organizational change: An assessment of trust and cynicism (No.

DOT/FAA/AM-00/14). Civil Aeromedical Institute.

Tien, F.F. (2000). To what degree does the desire for promotion motivate faculty to perform research? Testing the expectancy theory. *Research in Higher Education* 41 (6), 723–752

Tunçer, P, (2012), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul.

Tümertekin, E. ve Özgüç, N. (2011). *Beşerî coğrafya: İnsan, kültür, mekân* (12. Baskı). İstanbul: Çantay Kitabevi.

Uçar, Z. (2016). İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. *Beu Akademik İzdüşüm/Academic Projection*, 1(1), 67-86.

Ulukapı Yılmaz, H. (2022). A New Metaphor in the Information Age: Mushroom Management. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12 (1), 121-128.

Ulun, C., Ötkan, C. Ç., & Çolakoğlu, T. (2022). Kamu spor teşkilatı çalışanlarına yönelik bir inceleme: Mantar yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Journal of Human Sciences*, 19(2), 221-230. doi:10.14687/jhs.v19i2.6285.

Uysal, H. T. ve M. S. Yıldız. (2014). İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7. 29, 835- 849.

Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 111-126.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, H. ve Feather, N.T., 2005. Understanding unemployed people's job search behavior, unemployment experience and

well-being: a comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British Journal of Social Psychology* 44 (2), 268–286.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley, New York.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of management best papers proceedings*, 269-273.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Change Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group and Organization Management*. 25 (2): 132- 153.

Weber, M. (2004). *The vocation lectures*. Hackett Publishing.

Weber, P. ve Weber, J. (2001). Changes in Employee Perceptions During Organisational Change, *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 291-300. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110403222>

Weiner, B. (1984), Principles For A Theory Of Student Motivation And Their Application Within An Attributional Framework, *Research On Motivation In Education* Vol.1, Orlando, Fl: Academic Pres, 16.

Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Diseussionofthe Strueture, Cause and Consequenees of Affective Experienees at Work, *Research in Organisational Behavior*, 18 (1): 1-79

Wigfield, A. ve Eccles, JS (2000). Başarı motivasyonunun beklenti-değer teorisi. *Çağdaş eğitim psikolojisi*, 25 (1), 68-81.

Wilkerson, J., M., Evans, W. R. ve Davis, W. D. (2008). Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.

Willnat, L., Lee, W. ve Detenber, B. H. (2002). Individual-Level Predictors of Public Outspokenness: A Test of the Spiral of Silence Theory in Singapore.

International Journal of Public Opinion Research, 14(4), 391-412.

Xueming, T. (2013). Zhejiang Özel Şirketlerinde Çalışan Sessizliği Üzerine Araştırma. *Bilişim Bilimlerinde ve Hizmet Bilimlerinde Gelişmeler*, 5 (8), 562.

Yalçınkaya, A. G. A. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 106-130.

Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 301-313.

Yıldırım, M. ve Ceyhan, S. (2020). Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1175-1184.

Yıldız, K., N. Akgün ve S. Yıldız. (2013). İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *J. Acad. Social Sci. Studies*. 6 (6), 1253- 1284.

Yorgancıoğlu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G. ve Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: An application with university hospital employees. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36 (2), 532-544.

EKLER

EK-1: ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı;

Aşağıda yer alan anket formu bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler hiçbir şekilde bu amaç dışında kullanılmayacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Formun hiçbir yerinde sizden adınızı, soyadınızı veya kimlik bilgilerinizi yazmanız istenmemektedir. Araştırmaya sağlayacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

SAYGILARIMIZLA...

Öğr. Gör. Saadet GÜNDÜZ

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Lütfen ifadelerin karşısındaki kutucuklardan size en uygun olanını işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum						
1	Yöneticiler kurumla ilgili stratejik bilgileri benimle paylaşmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticiler benimle ilgili bir karar alınacağı zaman benimle bilgi paylaşmaz.	1	2	3	4	5
3	Yöneticiler bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşünür.	1	2	3	4	5
4	Yöneticilerimle düzenli toplantılar yaparız. (R)	1	2	3	4	5
5	Yöneticiler beni her türlü konuda bilgilendirir. (R)	1	2	3	4	5
6	Yöneticiler benimle bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görür.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler bizlere karşı korku kültürü yaymaya çalışır.	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler kurumda yaptığım iş ile ilgili başarı elde ettiğimde bunu takdir eder. (R)	1	2	3	4	5
10	Yöneticiler kariyerimde yükselme konusunda beni destekler. (R)	1	2	3	4	5
11	Yöneticiler kendimi geliştirmem için gerekli imkânları bana sunmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
12	Yöneticilere işlerle ilgili gerek duyduğum her an ulaşmam mümkündür. (R)	1	2	3	4	5
13	Yöneticiler tek taraflı bir iletişim sürecini benimser.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler yaptığım işlerle ilgili benden düzenli rapor ister. (R)	1	2	3	4	5
15	Yöneticiler bana ulaşırken tek bir iletişim kanalını (telefon, mail vb.) kullanır.	1	2	3	4	5
16	Yöneticiler herhangi bir karar alınacağı zaman benim görüşlerimi önemsemez.	1	2	3	4	5
17	Yöneticiler tarafından verilen görevleri sorgulamam istenmez.	1	2	3	4	5

18	Yöneticiler bana çeşitli yetki ve sorumluluklarını devretmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
19	Yöneticilerin katılımcı yönetim tarzının benimsendiğine inanmıyorum.	1	2	3	4	5
20	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5
21	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
22	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
23	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
24	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
25	Yöneticilerin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
26	Yöneticilerin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
27	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
28	Çalıştığım kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
29	Yöneticilerin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
31	Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	1	2	3	4	5
32	Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
34	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde saklarım.	1	2	3	4	5
35	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
36	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
37	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
38	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
39	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görürüm.	1	2	3	4	5
40	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
41	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5

42	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
43	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
44	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5
45	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
46	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
47	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5
48	Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek					
49	Yaşınız : () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri					
50	Eğitim Durumunuz : () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora					
51	Çalıştığınız okul türü : () Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () Lise					
52	Mesleki Deneyim Süreniz : () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri					

Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK-2: ETİK KURUL KARARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
19.09.2022	12	01-20

KARAR 12.13- Niksar Meslek Yüksekokulu Müdürlüğünün 31.08.2022 tarih ve 198655 sayılı yazısı görüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Doktora Tezi
BAŞLIK	Mantar Yönetim Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Öğr. Gör. Saadet GÜNDÜZ
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

EK-3: ÖZGEÇMİŞ