

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ

MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL OSTRACISM ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON ORGANIZATIONAL CYNICISM

Seval AKSOY KÜRÜ⁽¹⁾, Oğuz DEMİREL⁽²⁾, Seçil ULUFER KANSOY⁽³⁾

Öz: Bu araştırmanın amacı, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünü sınamaktır. Bu kapsamda örgütsel sessizlik “birey yararına sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” olmak üzere iki alt boyutta, örgütsel sinizm ise “bilişsel sinizm”, “duyuşsal sinizm” ve “davranışsal sinizm” olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Çalışma, özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerdeki 422 beyaz yakalı çalışandan anket tekniğiyle toplanan verilerle yapılmıştır. Araştırmanın temel ilişki hipotezleri yol analizi ile, aracılık hipotezleri ise process analizi ile sınanmıştır. Hipotez testi bulguları, örgütsel dışlanmanın birey yararına sessizliğin duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü bulunduğunu, ancak birey yararına sessizlik ile bilişsel sinizm etkileşiminde herhangi bir aracılık rolünün mevcut olmadığını göstermiştir. Çalışma bulguları, ayrıca örgütsel dışlanmanın örgüt yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde tam aracılık, duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde ise kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Son olarak, örgüt yararına sessizlik ile davranışsal sinizm arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Dışlanma, Aracılık Rol

Abstract: The purpose of this research is to test the mediating role of organizational ostracism in the effect of organizational silence on organizational cynicism. In this context, organizational silence was examined in two sub-dimensions as "silence for the benefit of the individual" and "silence for the benefit of the organization", while organizational cynicism was examined in three sub-dimensions as "cognitive cynicism", "emotional cynicism" and "behavioral cynicism". The study was carried out with the data collected from 422 white-collar employees in organizations operating in the private sector by survey technique. The main relationship hypotheses of the research were tested with path analysis, and mediation hypotheses were tested with process analysis. The hypothesis test findings have showed that organizational ostracism has a partial mediating role in the effect of silence on emotional and behavioral cynicism for the benefit of the individual, but there is no mediation role in the interaction of silence for the benefit of the individual and cognitive cynicism. The study findings also have showed that organizational ostracism has a full mediation effect on cognitive cynicism and partial mediation effect on the effect of silence on cognitive cynicism for the benefit of the organization. Finally, it has been revealed that there is no statistically significant relationship between organizational silence and behavioral cynicism.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Cynicism, Organizational Ostracism, Mediating Role

JEL: M0, M1, M12, M50, M54

⁽¹⁾ Balıkesir Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü; drsevalaksoykuru@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1370-0287

⁽²⁾ Düzce Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü; oguzdemirel@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1436-860X

⁽³⁾ İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü; secilulufere@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5522-324X

1. Giriş

Yaşanan küreselleşme, gelişen teknoloji ve güç kazanan ekonomiler bilgi çağının gereği olan iletişim, etkileşim ve rekabeti an be an artırmaktadır. Bunun yanı sıra, küreselleşmenin etkisiyle sahip olduğu güce bağlı olarak bilginin en değerli sermaye unsurlarından biri haline geldiği yadsınamaz bir gerçektir. Bu durumda da çalışanların bilgi edinme, işleme ve üretme konusunda yetenekli ve istekli olmaları, bu sayede de örgütleri için katma değer oluşturmaları beklenmektedir. Çalışanların birbiriyle olan ilişkisi, iletişim yöntemleri ve etkileşim düzeyleri örgütün belirlediği amaç ve hedeflere erişim için kilit rol oynamaktadır. Her ne kadar bilginin vazgeçilemeyecek nitelikte bir sermaye olduğu gerçeği vurgulansa da bilgiyi üretecek ve işleyecek olanın çalışanlar olduğu değişmez niteliktedir. Yenilikçi, değişime ve rekabete açık bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanlarının görüş ve düşüncelerini önemsemeleri gerekmektedir. Çünkü, bir örgütün varlık sebebi olan çalışanlar örgütteki herhangi bir metadan ya da nesneden ayrılarak örgüt için vazgeçilmesi en zor unsurdur. Bu nedenle de bilgiyi elinde bulunduran, bilgi üreten ve işleyen çalışanların davranışları önemli hale gelmektedir.

Johnson'un (2010) da belirttiği gibi her bir çalışanın kişilik özelliklerinden kaynaklı olarak tıpkı bir parmak izine benzediği çalışma yaşamında birbirleriyle ve hatta örgüt temsilcileri, sahipleriyle iletişime geçebilme yöntemleri ve sıklıkları farklılık göstermektedir. Nitekim bazı durumlarda çalışma arkadaşlarından bazı durumlarda da örgütün yapısı ve kültüründen çekinme, devamında ise sessiz kalma davranışları görülmektedir (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013: 212-213). Çalışanın bilerek ve isteyerek bilgi paylaşmaktan, görüş bildirmekten veya kararlara katılmaktan kaçındığı ve pasif kalmayı bir korunma ve savunma stratejisi olarak gördüğü örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan korunmacı ve savunmacı sessizlik (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), zamanla örgütsel davranış yazınında çok daha geniş bir yer bulmaktadır. Gerek bireysel gerek örgütsel öncül ve ardılları olan örgütsel sessizlik, örgüt içinde yaygın ve baskın olması halinde bireysel (motivasyon düşüklüğü (Brinsfield, 2009: 62; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58; Vakola ve Bouradas, 2005), yetersizlik ve değersizlik hissi (Çakıcı, 2008: 119; Shojaie, Matin ve Barani, 2011), tükenmişlik (Çitli, 2015)) ve örgütsel boyutta (işten ayrılma niyeti (Uslu ve Aktaş, 2017), performans düşüklüğü (Şahin ve Yalçın, 2017; Tayfun ve Çatır, 2013: 114-134), örgütsel muhalefet (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012: 277) istenmeyen sonuçları meydana getirmektedir. Çalışanın kendisini değersiz ve yetersiz hissederek bireysel olarak güvenin azalmasıyla motivasyon ve performansının da giderek düşmesine bağlı olarak çalışma arkadaşları ve örgütüne karşı hırçın, içe kapanık, üretmekten ve paylaşmaktan kaçınan bir hal almaktadır. Çalışanın bireysel gelişimine de ket vurduğu bu davranışıyla uzun vadede örgütün gelişimine de zarar vermektedir (Shojaie, Martin ve Barani, 2011: 1733; Üngüren ve Ercan 2015: 116).

Sessizliğe bağlı yaşanan dışlanmada çalışan üzüntü, acı ve keder hissederek çeşitli düşünce ve davranışlara yönlenebilir (Williams, 2007: 236). Çalışanın ağırlıklı olarak bireysel çıkarlarını gözettiği bir yapıyı açıklayan örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik yaşayan bir çalışanın yol açabileceği bir kavramdır. Özellikle örgüt yararına sessiz kalmayı tercih eden bir çalışanın örgütü tarafında takdir edilmemesi, hatta yok sayılarak dışlanması, çalışana örgütüne karşı öfke ve kinle doldurmaktadır (Brandes, 1997).

Daha çok bireyi gözeten nitelikte olup örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici ve korunmacı sessizlik (birey yararına sessizlik), örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanmanın örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde örgüt içinde mümkün olduğunca az oluşumuna dikkat etmeleri ve buna önem vermeleri gereken kavramlar olduğu açıktır. Bunların aksine örgüt yararına sessiz kalma halinde örgütün menfaat ve kazanımlarını gözetecek sonuçları doğurması öngörülebileceğinden (Van Dyne vd. 2003), çalışanların birey yararına sessizlik ile örgüt yararına sessizlik düzeylerinin ayırımına dikkat edilmesi gerekmektedir. Zorlu rekabet ortamlarında çalışanların fikirlerini korkmadan ve çekinmeden sunabilecekleri, örgüt içinde birlik ve beraberliğin oluşturulması ve bunun devam ettirilmesiyle hiçbir çalışanın dışlanmaması için çaba sarf etmesi örgüt yöneticilerinin önceliği olmalıdır (Nartgün ve Kartal, 2013). Sosyal bir canlı olan insanın iş yaşamındaki paylaşımları, kararlara katılımı, gruplara üyeliği gibi daha birçok unsur bu üç kavramı bir arada ele alarak değerlendirmek önem teşkil etmektedir. Özellikle özel sektörün kamu sektörüne kıyasla daha yüksek rekabet ortamı ve çatışmayı içerdiğinden örgütlerine yönelik özdeşim kurmaya ve örgütü gözetmelerine dayalı değerlendirmeleri değişim gösterecektir (Dutton, Dukerich ve Harquail 1994; Van Dick vd., 2004; Popoola, 2005; Riketta, 2005). Tüm bu nedenlere bağlı olarak çalışanların sinik davranışlarına yol açan unsurların örgütsel sinizmin her bir alt boyutuyla ele alınmasıyla yazına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Sinizm

Kuramsal temelleri atfetme, sosyal mübadele, sosyal güdülenme, beklenti ve tutum kuramlarına dayanan örgütsel sinizm (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998), milattan yaklaşık 500 yıl önce hayata bakış açıcı, hayat felsefesi ve/veya düşünce yaklaşımları olarak kendini gösteren aynı zamanda da kökleri Antik Yunan'a kadar dayanan sinizmin bir yansımasıdır (Brandes, 1997). Türk Dil Kurumu'nun (TDK, 2021) yaptığı tanımlamaya göre "*insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm.*" olan sinizm, diğerlerine güven duymama, diğerlerinden hoşlanmama ve onlara itimat etmeme ve hatta onları küçük görme, umutsuzluğa kapılma, engellere maruz kalma gibi olumsuz anlamları barındırmaktadır (Andersson, 1996; Bateman, Sakano ve Fujita, 1992; Brandes, vd., 2008). Temel dayanak noktası sinizm olan örgütsel sinizm, Kanter ve Mirvis'in (1989) eserinden sonra kendini göstermeye başlayarak örgütsel davranış yazınında özellikle 1990'lar başı itibarıyla ilgi görmeye başlamıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Çalışanın örgütünü dürüst, ahlaklı ve bütünlük içinde olmaktan uzak olarak değerlendirmesi anlamı taşıyan örgütsel sinizm, Dean vd. (1998) tarafından bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olarak üç farklı boyuta ayrılmıştır. Bilişsel sinizm, bir çalışanın örgüt içindeki adaletin varlığını sorguladığı, güvene yönelik ilişki ve paylaşımların zayıf olduğunu düşündüğü, çalışanların ve yönetimin dürüstlük ve ahlaka uygunluk bakımından yetersiz olduğu gibi bazı değerlerin yok sayılarak kişisel menfaat elde etmeye yönelik niyet ve davranışların sezildiğini ifade etmektedir (Brandes, 1997: 30; Brandes ve Das, 2006: 237). Bu boyutta, çalışanlar örgütteki uygulamaların subjektif olduğunu veya uygulamalara zemin hazırlayan politika ve

ilkelerin kimilerinin çıkarlarına hizmet edecek şekilde yönlendirilebileceğini savunmaktadır. Bu nedenle de Brandes'in (1997) vurguladığı gibi, bilişsel sinizm yaşayan bir çalışan tarafından örgüte ilişkin resmi söylemlerin ciddiye alınmaması daha da kötüsü bu söylemlerle alay edilmesine varacak neticeler doğurması söz konusudur (Begenirbaş ve Turgut, 2014: 228). Olumsuz bir tutum olarak görülen örgütsel sinizmin gelişimine temel oluşturan duyguları barındıran bir diğer boyut duyuşsal sinizmdir. Bunlara bağlı olarak da duyuşsal sinizm tutumu olan çalışanın örgütünü aklına her getirdiğinde utanmak, tiksirmek, öfkelenmek, aşağılamak, küçük görmek, sinirlenmek gibi çeşitli bazı duygusal tepkiler vermesi kaçınılmaz olmaktadır (Abraham, 2000; Izard, 1977). Üçüncü boyut olan davranışsal sinizmde sinik davranışlar ortaya koyan çalışanların örgütte gelecekte kendini gösterecek durumlara yönelik olumsuz, karamsar ve kaygı dolu tahminde bulunmalarını temsil etmektedir (Dean vd., 1998). Örgütleriyle dalga geçme, örgütlerine yönelik yıkıcı eleştiriler yapma, örgütlerini şikâyet etme gibi sözlü davranışların sergilendiği gibi sözlü olmayan davranışlara da yönelim gerçekleşmektedir. Örgütleriyle alakalı olarak çalışanların karşılıklı bakışmaları ve bu esnada da küçümseyici bir şekilde birbirlerine sırtmaları, alaycı mizansenler kullanmaları davranışsal sinizm için önemli göstergeler olarak kabul edilmektedir (Brandes, 1997). Bunların yanı sıra, bu boyutta, sinik davranışlar sergileyen çalışanların örgütleri hakkında konuşulduğuna şahit olmaları halinde bile örgütlerini savunmak yerine kendilerinin de örgütlerini kötüledikleri görülmektedir (Görmen, 2012: 98). Hemen hemen bütün örgütlerde sinik davranış içinde olan çalışanların olabileceği ihtimalinden hareketle, örgütün etkinliği, bütünlüğü ve verimliliği bağlamında örgütsel sinizmle alakalı unsur ve kavramların dikkatle ele alınması gerekmektedir.

2.2. Örgütsel Dışlanma

Örgüt içindeki çeşitli süreçlerden, çalışanlardan dolayı ve örgüte yönelik farklı sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel dışlanma, temel anlamda karşılıklı ilişki içinde bulunan durum ve süreçleri, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve örgütün iç dinamiklerini içermektedir (Liu ve Xia, 2016: 198). Bireylerin makinalardan ya da örgütte yer alan insan dışındaki unsurlardan çok daha kıymetli olduğu bilincinin giderek artmasıyla birlikte 1970'li yıllardan sonra araştırmacılar tarafından yüksek düzeyde ilgi görmeye başlayan kavram, çalışanlarla yöneticiler ve çalışanlarla meslektaşları arasındaki sosyal ilişkilerin tutum ve davranış olarak irdelenmesini ele almaktadır.

Örgütsel davranış yazınına bakıldığında Leung, Wu, Chen ve Yang'ın (2011: 837) ve Zhao, Peng ve Sheard'in (2013: 220) söylemiyle, bir çalışanın örgütteki bir başka çalışan ya da çalışanlar tarafından önemsenmediğini, dikkate alınmadığını düşünmesi olan dışlanmanın kendini gösterebileceği ortamlardan biri olarak örgütler işaret edilmektedir (Fox ve Stallworth, 2005: 438). Çalışanın diğerleri tarafından dikkate alınmamasını veya var olan gruplara dahil edilmemesini ifade eden örgütsel dışlanma (Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008: 1348; Mlika, Khelil ve Salem, 2017: 1), çalışanın iş ortamında diğer çalışanlarca yok sayılması, göz ardı edilmesi olduğundan sosyal etkileşim süreçlerinde kendini göstermektedir. Kelime anlamıyla da olumsuz bir olgu olan dışlanma, Wang, Lu ve Jiang'ın (2013) de ifade ettiği gibi insan ilişkilerinin olduğu her yerde dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanın örgütte biçimsel süreçlerden mahrum edilmesi, bunun gerçekleşmesine rağmen mağduriyetinin giderilmesi için başkalarınca destek verilmemesi dışlanmanın biçimsel (formal) olarak bir göstergesidir. Öte yandan informal (biçimsel olmayan) olarak da kendini gösteren dışlanma, çalışanın örgütteki karar verme süreçlerinin dışında bırakılması,

informal bilgi akışından mahrum kalması ve yemek, sosyal aktivite gibi paylaşımlara dahil edilmemesi gibi sosyal yoksunluklardan kaynaklı olarak çalışanın kendini örgütün bir unsuru olarak görememesidir (Mor Barak, 2005: 149; Ferris vd., 2008: 1348).

Scott'un (2007:19) yaptığı çalışmada belirtildiği gibi, olumsuz ve zamanla yıkıcı sonuçlara neden olan dışlanma, çalışana gruba dahil etmeme ve reddetme kavramlarının neler olduğu göstermek üzere bir sınıflandırma yapılarak da kategorize edilmiştir. Wang (2014: 4-5) ise örgütsel dışlanmayı ortaya koymak üzere üç özelliğin olması gerektiğini belirtmiştir. İlk özellik olarak, örgütsel dışlanmanın kendini göstermesi için bir neden ya da öncüle ihtiyaç duymamasıdır. Bir başka ifadeyle, bir çalışan bir başka çalışana dışladığının bilincinde olmasa da dışlanma gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra, meydana gelen bir davranış bir çalışan tarafından dışlanma olarak nitelendirilirken bir başka çalışan tarafından aynı nitelendirilme yapılmayabilir. İkinci özellik, ilk sıradaki özelliklerle benzerlik göstermekte olup; oluşan dışlanmanın çalışanların içinde buldukları sosyal çevrenin normlarına göre tanımlandıkları yönündedir. Üçüncü özellik ise dışlanma olarak gösterilen eylemin sonlandırılması yani ortadan kalkmasıdır. Wang'ın (2014) dışlanma için sıraladığı her üç özellik, dışlanmanın çalışanın aidiyet duygusuna zarar vermesine ve hatta tamamen yitirilmesine yol açar niteliktedir. Örgüt içinde herhangi bir çalışan tarafından bir diğerine yöneltile bilinecek olan bu davranış ve eylemler tanımlanmış ve/veya meşrulaştırılmış bir güce ya da yetkiye dayanmak zorunda değildir. Konuşma esnasında, toplantı ya da molalarda dahi gerçekleşebilecek olan bu yıkıcı davranışların belgelendirilmesi de her zaman mümkün olmamaktadır. Nitekim, çalışandan çalışana anlamlandırılması farklılık gösteren bu davranışlar çoğu zaman yalnızca bir duygu olarak algılanıp adlandırılmaktadır (Williams, 2007: 193). Tüm bu ifadelere bağlı kalınarak örgütsel dışlanmanın hem çalışana hem de örgütü istenmeyen noktalara getirebilecek güçte olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle de örgütsel dışlanmaya, dışlanmaya bağlı olarak örgüt içindeki birliği bozmaya, çalışanların yalnız ve stresli hissetmesine (Williams, 2007), örgütten ve işten uzaklaşmaya (Kılıç, 2019) ve daha birçok olumsuz neticeye neden olabilecek unsurların tespit edilmesi, öngörülerek bunlara yapıcı çözümler bulunabilmesi bakımından önem arz etmektedir.

2.3. Örgütsel Sessizlik

Sözlük anlamı "*sükût, ortalıkta gürültü olmama durumu*" olan sessizlik (TDK, 2021), içe kapanık ve özgüvenden yoksun olma anlamlarının yanı sıra, sosyoloji bilim dalına göre "*toplum düzeyinde suskunluk hali*", felsefe bilim dalına göre ise "*bireyin bir sırrı saklaması, o bilgiyi açığa çıkarmaması, ifşa etmemesi ve kendine sakladığı bu bilgiyle içine dönmesi*" olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007). Sessizlikle doğrudan ilişkili olup, sessizlik sarmalı (Noelle-Neumann, 1974), beklenti kuramı (Vroom, 1964), kendini uyarılma teorisi (Premeaux ve Bedeian, 2003), planlı davranış teorisi (Ajzen, 1985), Abilene paradoksu (Harvey, 1988) ve fayda maliyet analizine dayandırılan örgütsel sessizlik, geçmişi 1970'li yıllara dayanıyor olsa da Morrison ve Milliken (2000: 707) tarafından yapılmış olan "*çalışanların örgütsel yapıya, işleyişe ya da sorunlara yönelik görüşleri, düşünceleri ve çözüm önerileri olduğu halde bunları bilinçli olarak saklaması ve konuşmaktan kaçınmaları*" tanımlamasıyla örgütsel davranış yazınına kazandırılmıştır. Pinder ve Harlos'un (2001: 334) ifadesiyle, çalışanların örgütsel düzeyde bir değişim yaratabilecek ve var olan problemlere çözüm sunabilecek makam ve/veya bireylerden sahip oldukları bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli ve hatta kasti olarak saklama anlamına gelen örgütsel sessizlik, örgütte var olduğuna inanılmayan adalet için bir tepki olarak

değerlendirilmektedir. Morrison ve Milliken'in (2000) yaptığı kapsamlı tanımlamaya benzer nitelikteki bir başka örgütsel sessizlik tanımlamasında ise çalışanların örgütlerinin gelişimlerini sektöre uğratabilecek düzeyde kasıtlı olarak bilgi saklayarak sessiz kalmaları ifade edilmektedir (Van Dyne, vd., 2003: 1361). Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson (2011:52) ise örgütsel sessizlik için "*çalışanın işi geliştirmekle ilgili bilgi, düşünce ve fikirlerini ifade etmekten kaçınmasıdır*" ifadelerine yer vermektedir.

Çalışanın örgüt içinde harekete geçmeyerek daha çok pasif kalmayı tercih ettiği örgütsel sessizlik, Pinder ve Harlos (2001) tarafından ilk başlarda kabullenici ve korunmacı (savunmacı) sessizlik olmak üzere iki boyutta ele alınmış olsa da Van Dyne vd. (2003) tarafından yapılan yeni bir boyutlandırma ile kabullenici, korunmacı (savunmacı) ve prososyal (korunmacı/örgüt yararına) sessizlik olarak üç boyutta incelenmektedir. İlk boyut olan kabullenici sessizlik, pasif bir davranış niteliğinde olup, örgütle alakalı düşünce, görüş ve bilgilerin bir tür teslimiyetle saklanması ifade etmektedir. Teslimiyetle anlatılmak istenen, katılım göstermeye, konuşup iletişim kurmaya ve mevcut durumun yönünü ve gidişatını değiştirmeye istekli olmama, çaba göstermemektir (Van Dyne, vd., 2003: 1366). Öte yandan sağır kulak sendromu (Peirce, Smolinski ve Rosen, 1998) olarak da bilinen ve her ne kadar açık seçik bir halde ortada olduğu görülen, duyulan bir durum olmasına rağmen harekete geçmeme, aksiyon almama olan kabullenici sessizlik, bir diğer taraftan öğrenilmiş çaresizlikle de anılmaktadır (Whiteside ve Barclay, 2013: 253). İkinci boyut olan savunmacı sessizlik ise çalışanların korku içinde oldukları için bildiklerini, fikirlerini ve düşüncelerini gizlemeleridir. Vakola ve Bouradas'ın (2005: 443) anlatımıyla daha çok dışsal tehditlerden korunmak amacıyla, yöneticilerden ceza almaktan kaçınmada kendini gösteren savunmacı sessizlik, var olan ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları yok sayma, görmezden gelme, bireysel hataların ve yeni fikirlerin üstünü örtme olarak kendini göstermektedir. Korkunun ve çekinmenin hâkim olduğu bu sessizlik, her ne kadar uzun vadede geniş düzeyde bir zarara zemin hazırlayacak dahi olsa da Pinder ve Harlos'un (2001) belirttiği sineye çekme davranışının bir yansımasıdır. Kabullenici sessizliğe nazaran geçici bir sessizlik halidir ve çalışan zamanla sessiz kalma davranışından sıyrılabilmektedir (Çakıcı, 2010: 33-34). İlk iki boyuta ilave olarak Van Dyne, vd. (2003) tarafından ileri sürülen bir diğer boyut olan örgüt yararına sessizlikte ise tıpkı savunmacı sessizlikte olduğu gibi çalışanın kendi düşüncelerini bilinçli bir biçimde gizlemesi görülmektedir. İki boyut arasında benzerlik olmasına rağmen örgüt yararına sessizlikte çalışanın çalışma arkadaşlarını gözetenek, örgütüne ve çalışma arkadaşlarına fayda sağlayabilmek amacıyla sorun ve/veya olumsuz durumlar karşısında sessiz kalması şeklinde bir farklı yönü de mevcuttur. Karacaoğlu ve Cingöz'ün (2008: 159) belirttiği haliyle örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla benzerlik gösteren bu boyutla diğer iki boyut arasında örgüte zarar verme ve örgüte fayda sağlamak bağlamında farklılık olduğunu ifade etmek mümkündür. Araştırma kapsamında, yazında birçok araştırmada (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015; Habip, Tanyıldızı ve Kazan, 2020; Taşkiran, 2010) da benzer şekilde incelendiği anlaşılan; kabullenici ve korunmacı (savunmacı) sessizlik alt boyutları bir arada olmak suretiyle birey yararına sessizlik olarak ele alınmıştır.

2.4. Örgütsel Sinizm, Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler

Çalışanın örgüte yönelik görüş ve öneri sunmaktan imtina ederek geri çekilmesi olan örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000: 707), bir çalışanın sessiz kalmasının uyum gösterme çabasından daha çok var olan bir memnuniyetsizliği dile getirme

çabası olarak da görülmelidir. Bilinçli olarak bilgi saklamak olarak da değerlendirilen kavram, zamanla örgütsel bağlamda sorunları da beraberinde getirecektir. Sessiz kalmakta kararlı olan ve hatta iletişim ve bilgi paylaşımına direnç gösteren bir çalışan örgüt içinde bazı aksamalara da zemin hazırlar hale gelecektir. Nitekim, işe geç kalma, örgütün kurallarına uymama ve değerlerini önemsememe, ahlaki gereklilikleri yerine getirmeme gibi davranışlar sergileyen çalışanları uyarmak, onları yönetime bildirmek gibi bir çabadan yoksun olmak da sessiz kalma olarak değerlendirilebilir.

Olumsuz bir sonuçla karşılaşmaktan korkan çalışan, sorunlar karşısında tepkisiz kalmanın bireysel anlamda kendine yarar sağlayacağı inancı içerisindedir, fakat bu durum örgütün gelişim ve kalkınmasına engel oluşturmaktadır (Çakıcı, 2008: 119). Bir başka bakış açısıyla değerlendirildiğinde ise çatışma ya da kargaşa ortamlarından kaçınan örgütlerde örgütün kültürüne bağlı olarak çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilir ve/veya sessiz kalmaya mecbur olabilirler (Robinson, vd., 2013: 212-213, Tiktaş, 2012). Bu bilgilere bağlı olarak örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin olabileceği varsayılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1_a: Birey yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H1_b: Birey yararına sessizliğin duyuşsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H1_c: Birey yararına sessizliğin davranışsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H1_d: Örgüt yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H1_e: Örgüt yararına sessizliğin duyuşsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H1_f: Örgüt yararına sessizliğin davranışsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

Bazen de çalışan, var olan grupların dışına itilme korkusuyla sessiz kalmaya yönelebilir, bireysel bir yarar (kabullenici ve savunmacı sessizlik) gözeterek girilen bu eylem, çalışanın örgüt içerisinde kendisiyle doğrudan bağlantısı olmayan hususlarda öneri ve bildiri sunmakta isteksizlik göstermesi, bir başka ifadeyle bireysel olarak korunma sağlamak üzere örgütüne yarar sağlayacak dahi olsa sessiz kalmayı tercih etmesi çalışanın kişiliğiyle de doğrudan ilişkilidir Johnson (2010: 8-9). Şikâyet ya da uyarıcı bilgi aktarımı yapmaktan çekinen çalışan çalışma arkadaşları tarafından dışlanmaktan korktuğu için sessiz kalmaya yönelebilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1454; Williams ve Sommer, 1997: 695). Birbirinin öncülü ve ardılı konumunda olan örgütsel sessizlik ve örgütsel dışlanma (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015: 250; Greenberg ve Edwards, 2009: 246), bu araştırmada örgütsel sessizlik öncül olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin örgütsel dışlanma üzerinde etkisi olabileceği öngörülerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2_a: Birey yararına sessizliğin örgütsel dışlanma üzerinde etkisi vardır.

H2_b: Örgüt yararına sessizliğin örgütsel dışlanma üzerinde etkisi vardır.

Örgüt içinde kendini dışlanmış hisseden bir çalışan, sorumluluklarına odaklanmakta güçlük çekerek dışlanmaya neden olan unsurlara ve hatta diğer çalışanlara odaklanmaya yönelmektedir. Bu durum da çalışmanı örgütsel aidiyet ve bağlılıktan, çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı bütünlükten uzaklaştırarak (Ferris, vd. 2008: 1360; Wang, 2014: 4-5) iş performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Wu, Wei ve Hui, 2011: 26). Çalışana kendisini öteki çalışanlardan kopuk, örgüt içinde hayatı anlamsız bulacak kadar olumsuz duygular hissettiren örgütsel dışlanma, zamanla örgüte daha da yıkıcı etkiler doğuracak hale gelerek, çalışmanı örgüt dışına iterek örgütü hakkında örgüt dışındaki bireylere yakınacak kadar kin ve öfke besler hale getirecektir (Zimmerman, Carter-Sowell ve Xu, 2016: 2.)

Örgütsel dışlanmaya bağlı olarak içten gelen davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışları neredeyse tamamen ortadan kalkacak hale gelerek yerini örgütsel sapma bir başka deyişle üretkenlik karşıtı iş davranışlarına bırakacaktır (Liu ve Xia, 2016: 199-200). Çünkü, çalışan artık örgütünün benimsediği değerlerle alay eder ve onları küçümser bir yapıya bürünerek davranışsal olarak sinizm sergiler hale gelecektir. Öte yandan açık ve aleni bir şekilde sözlü olarak dışlanma ve hor görülmeye karşılaşılan çalışanda Wu, Yim ve Kwan'ın (2012: 3) ifadesinde olduğu gibi yine örgütün bir unsuru olmadığı, örgüte aidiyet duyması için bir sebebinin olmadığı duygusu oluşacaktır. Mor Barak'a (2008: 240) göre de kendini örgütüne ait hissetmeyen bir çalışan yoğun bir stres ve sıkıntı haline girerek bunun karşılığında da örgütüne yönelik sinir, gerginlik ve çileden çıkacak düzeyde öfke duyacak; duyuşsal sinizmin ortaya çıkmasına yol açacaktır.

Robinson ve diğerlerinin (2013: 224) belirttiği gibi örgütsel dışlanmaya maruz kalan çalışanlar her ne kadar bazı durumlarda grup norm ve kurallarına daha yüksek uyum sağlamaya eğilimli olsalar da bu çalışanların psikolojik iyi oluşlarında ciddi zararlar oluştuğu unutulmamalıdır. Nitekim kendisi gibi dışlanma yaşayan bireylerce oluşturulan grubun normlarına olan bağlılığın zamanla yeni bir oluşuma evrilerek örgüte yönelik öfkeli, saldırgan ve alaycı bir hal alacağı yani örgütsel sinizmin kendini göstereceği öngörülmektedir (Scott, 2007: 23). Bu bilgilere istinaden aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H3_a: Örgütsel dışlanmanın bilişsel sinizm üzerinde etkisi vardır.

H3_b: Örgütsel dışlanmanın duyuşsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H3_c: Örgütsel dışlanmanın davranışsal sinizm üzerinde etkisi vardır.

H4_a: Birey yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü vardır.

H4_b: Birey yararına sessizliğin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü vardır.

H4_c: Birey yararına sessizliğin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü vardır.

H4_d: Örgüt yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü vardır.

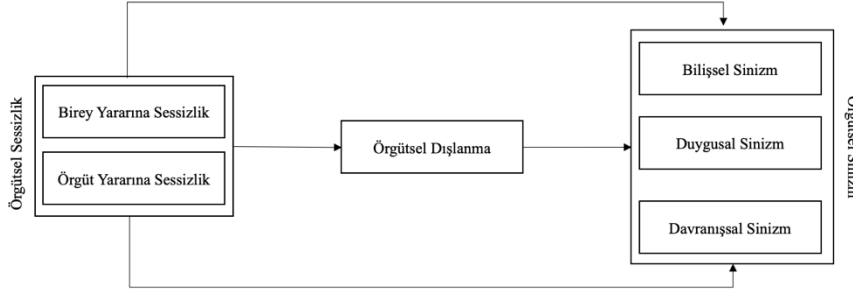
H4_e: Örgüt yararına sessizliğin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü vardır.

H4_f: Örgüt yararına sessizliğin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

İstanbul'da bilişim sektöründe faaliyet gösteren örgütlerdeki 422 beyaz yakalı çalışanın örgütsel sessizlik davranışlarının örgütsel sinizm sergilemelerindeki etkisi ile bu etkide örgütsel dışlanmanın aracılık rolünü sınamak üzere hazırlanan araştırma modeline Şekil 1'de yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında anket tekniğine başvurulmuştur. Orijinal ölçeklerin tamamı İngilizce dilinde geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ise diğer araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmıştır. Bütün ölçekler için 5’li Likert aralıklı ölçekleme kullanılmış ve katılımcılardan kendilerine sunulan ifadelere 1’den 5’e kadar katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.2.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik ölçeği Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan bir ölçektir. “Kabul Edilmiş Sessizlik” (beş ifade), “Savunma Amaçlı Sessizlik” (beş ifade) ve “Örgüt Yararına Sessizlik” (beş ifade) olmak üzere üç alt boyut ve toplam on beş ifadeden oluşan ölçekte yer alan ifadelerin bir örneği “Çalıştığım kurumda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim” şeklindedir.

3.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm değişkenine ait verilerin toplanmasında Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen ve Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ölçek tercih edilmiştir. Bahse konu ölçekte bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olmak üzere toplam üç alt boyut ve on dört ifade yer almaktadır. Bilişsel sinizm beş ifade, duyuşsal sinizm dört ifade ve davranışsal sinizm beş ifade ile ölçülmektedir. “Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim”, “Çalıştığım kurumda çalışanlara yönelik vaatler yerine getirilmez.” ve “Çalıştığım kurum hakkında, kurum dışındaki arkadaşlarıma yakınırım.” şeklinde ifadeler bulunan ölçeğin orijinal halinin Cronbach alfa değeri bilişsel sinizm 0.87, duyuşsal sinizm 0.94, davranışsal sinizm 0.82 ve ölçeğin geneli için 0.91’dir.

3.2.3. Örgütsel Dışlanma Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel dışlanma ölçeği Scott (2007) tarafından geliştirilmiş olup Karabey (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Tek boyutlu ve toplam on bir ifade içeren ölçekte örnek olarak, “Bir ortamda tanıtılmam gerektiğinde çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım beni tanıtmaya zahmet etmez” şeklinde ifadeler mevcuttur. Ölçeğin orijinal halinin Cronbach alfa değeri 0.94’tür.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Örneklem

Çalışma için öncelikle Düzce Üniversitesi Etik Kurulu'ndan onam alınmıştır (24.06.2021 tarihli karar no: 2021/182). Ardından, Google Formlar üzerinden çevrimiçi anket tasarlanmıştır. Anket formunun ilk kısmında araştırmanın amacı açıklanmış ve çalışmaya katılımın tamamen gönüllü olduğu, toplanan verilerin bilimsel araştırma dışında hiçbir amaç için kullanılmayacağı ve hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacağı vurgulanmıştır. Anket formunun ikinci kısmında örgütsel sessizliğe ait ifadeler, üçüncü kısmında örgütsel sinizme ait ifadeler, dördüncü kısmında örgütsel dışlanmaya ilişkin ifadeler ve son kısımda da demografik sorular yer almıştır.

Araştırma, İstanbul ilinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Anket formuna ait çevrimiçi bağlantı adresi katılımcıların e-posta adreslerine gönderilmiştir. Veri toplama süreci sonunda toplam 422 adet anket elde edilmiştir. Bir sonraki adımda söz konusu anketler incelenmiş, kayıp veri olmadığı anlaşılmış ve böylece 422 anketin tamamı analize dahil edilmiştir. Sekaran ve Bougie (2013), evrenin bir milyon ve üzeri kişiden oluştuğu durumlarda en küçük örneklem büyüklüğünün 384 kişi olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda, 422 katılımcıyı içeren araştırma örnekleminin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın örneklemini oluşturan bilişim sektöründeki 422 beyaz yakalı çalışana ait tanımlayıcı istatistiklere göre araştırmaya katılımcıların %55.7'si kadın (235 kişi), %44.3'ü erkektir (187 kişi). Söz konusu katılımcıların %58.3'ü evli olup %41.7'si bekarıdır. 422 katılımcının en çok dahil olduğu yaş grupları sırasıyla 30-39 yaş (%37.2) ve 40-49 yaş (%34.8) olup birlikte çalıştıkları personel sayısı en çok 26 ve üzeri personeldir (%61.8). Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların şu an çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi ağırlıklı olarak 1-5 yıl arasındadır (%34.8).

4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

Araştırma ölçeklerinin geçerliliğini ortaya koymak için öncelikle AMOS yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birey yararına sessizlik, örgüt yararına sessizlik, örgütsel dışlanma, bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm yapılarından oluşan ölçüm modeline uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde birey yararına sessizlik yapısından üç ifade, örgütsel dışlanma yapısından bir ifade ve davranışsal sinizm yapısından iki ifade, faktör yükleri 0.70'in altında kaldığı için ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Yapılan bu işlemi takip eden doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular, kullanılan ölçeklerin toplanan verilerle oldukça iyi bir uyum sağladığını göstermiştir (CMIN/df=2.29; CFI=0.94; RMSEA=0.05; SRMR=0.03). Ek olarak, her bir yapının CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. CR değerleri 0.82 ile 0.95 arasında, AVE değerleri ise 0.65 ile 0.72 arasındadır. Ölçeklerin güvenilirliğini sınamak için Cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. İlgili katsayıların 0.70 ve üzerinde olması halinde ölçeğin güvenilir olduğu çıkarımı yapılmıştır (Nunally, 1978). Her bir ölçeğe ait Cronbach's alpha değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

4.3. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmaya dahil olan katılımcıların anket formunda yer alan ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapmaları ile değişkenler arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. BYS	2.38	0.92	0.93 ^a					
2. OYS	3.30	0.89	0.08	0.93 ^a				
3. DIS	1.52	0.68	0.55 ^{**}	-0.25 ^{**}	0.95 ^a			
4. BLY	2.93	0.96	0.41 ^{**}	0.10 ^{**}	0.28 ^{**}	0.92 ^a		
5. DYY	2.53	1.03	0.54 ^{**}	-0.11 ^{**}	0.47 ^{**}	0.77 ^{**}	0.95 ^a	
6. DBY	2.11	0.71	0.47 ^{**}	-0.08	0.45 ^{**}	0.76 ^{**}	0.75 ^{**}	0.86 ^a

Not: Ort.=Ortalama; S.S.=Standart sapma; BYS=Birey yararına sessizlik; OYS=Örgüt yararına sessizlik; DIS=Örgütsel dışlanma; BLY=Bilişsel sinizm; DYY=Duyuşsal sinizm; DBY=Davranışsal sinizm, **0.05 seviyesinde anlamlı, ^a Cronbach’s alpha değeri

Tablo 1’e göre, katılımcılara ait birey yararına sessizlik değeri “Katılmıyorum (2)”, örgüt yararına sessizlik seviyesi “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)”, örgütsel dışlanma seviyesi “Katılmıyorum (2)”, bilişsel sinizm seviyesi “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)”, duyuşsal sinizm seviyesi “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)” ve davranışsal sinizm seviyesi “Katılmıyorum (2)” düzeyindedir. Değişkenlere ait korelasyon bulgularına bakıldığında birey yararına sessizliğin örgütsel dışlanma, bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu, örgüt yararına sessizliğin örgütsel dışlanma ve duyuşsal sinizm ile arasında negatif yönlü ancak bilişsel sinizm ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel dışlanmanın da bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bahsedilen ilişkilerin tamamı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

4.4. Hipotez Testi Bulguları

Araştırmanın hipotezlerini sınamak amacıyla öncelikle AMOS istatistiksel yazılımı üzerinde yol analizi yapılmıştır. Yürütülen analizin uyum iyiliği değerleri, oldukça iyi bir uyumun yakalandığına işaret etmektedir (CMIN/df=2.09, p>0.05; GFI=0.99; CFI=0.99; RMSEA=0.05; SRMR=0.02). Hipotez testi neticesinde elde edilen bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Hipotez Testi Bulguları

Hipotez	Yol	β Katsayısı	t Değeri	Açıklama
H1 _a	BYS → BLY	0.34	6.01**	Desteklendi
H1 _b	BYS → DYY	0.47	8.75**	Desteklendi
H1 _c	BYS → DBY	0.24	6.34**	Desteklendi
H1 _d	OYS → BLY	0.14	4.24**	Desteklendi
H1 _e	OYS → DYY	-0.08	-2.29**	Desteklendi
H1 _f	OYS → DBY	-0.03	-1.04	Desteklenmedi
H2 _a	BYS → DIS	0.43	15.54**	Desteklendi
H2 _b	OYS → DIS	-0.23	-8.04**	Desteklendi
H3 _a	DIS → BLY	0.19	2.45**	Desteklendi
H3 _b	DIS → DYY	0.33	4.42**	Desteklendi
H3 _c	DIS → DBY	0.29	5.56**	Desteklendi

Not: BYS=Birey yararına sessizlik; OYS=Örgüt yararına sessizlik; DIS=Örgütsel dışlanma; BLY=Bilişsel sinizm; DYY=Duyuşsal sinizm; DBY=Davranışsal sinizm, **0.05 seviyesinde anlamlı

Tablo 2’de görüldüğü üzere, birey yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta=0.34$; $p<0.05$), duyuşsal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta=0.47$; $p<0.05$) ve davranışsal sinizm üzerinde de pozitif ve anlamlı ($\beta=0.24$; $p<0.05$) etkisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda H1_a, H1_b ve H1_c hipotezleri desteklenmiştir. Benzer şekilde, Tablo 2’de yer alan bulgulara göre örgüt yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta=0.14$; $p<0.05$) ve duyuşsal sinizm üzerinde negatif ve anlamlı ($\beta=-0.04$; $p<0.05$) etkisi bulunmakta iken, davranışsal sinizm üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi mevcut değildir ($\beta=-0.03$; $p>0.05$). Bu hususlardan hareketle araştırmanın H1_d ve H1_e hipotezleri desteklenmiş olup H1_f hipotezi desteklenmemiştir.

Yine Tablo 2’de yer alan bulgulara göre, birey yararına sessizliğin örgütsel dışlanma üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta=0.43$; $p<0.05$). Ayrıca, örgüt yararına sessizliğin örgütsel dışlanma üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-0.23$; $p<0.05$). Söz konusu bulgulardan hareketle, araştırmanın H2_a ve H2_b hipotezleri desteklenmiştir.

Hipotez testi bulgularından bir diğerine göre, örgütsel dışlanmanın bilişsel sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta=0.19$; $p<0.05$), duyuşsal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta=0.33$; $p<0.05$) ve davranışsal sinizm üzerinde de pozitif ve anlamlı ($\beta=0.29$; $p<0.05$) etkisi bulunmaktadır (Tablo 3). Bu bulgulara göre H3_a, H3_b ve H3_c hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırmanın aracılık hipotezlerini sınamak amacıyla Hayes (2013) tarafından önerilen süreç analizi (process analysis) uygulanmıştır. Bu kapsamda, SPSS programı üzerinde çalışan PROCESS v3.5 yazılımı kullanılmıştır. Birey yararına sessizlik ve örgüt yararına sessizlik bağımsız değişkenler, örgütsel dışlanma aracı değişken ve örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm sırayla bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir. Analiz kapsamında Model 4 (aracılık modeli) seçilmiş ve 5000 bootstrap örnekleme tercih edilmiştir. Ayrıca, aracılık ilişkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla Sobel testi (Sobel, 1982) yapılmıştır. Bu doğrultuda Sobel testi için hazırlanmış olan

internet sayfası kullanılmıştır (İnternet Üzerinden Sobel Testi, 2010). Bahse konu analizlere ilişkin bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Aracılık Testi Bulguları

Hipotez	Aracılık İlişkisi	Doğrudan Etki Katsayısı	Dolaylı Etki Katsayısı	Sobel Testi Anlamlılık Düzeyi
H4 _a	BYS → DIS → BLY	0.38**	0.10	0.16
H4 _b	BYS → DIS → DYY	0.45**	0.15**	0.00
H4 _c	BYS → DIS → DBY	0.24**	0.12**	0.00
H4 _d	OYS → DIS → BLY	0.19**	0.08**	0.00
H4 _e	OYS → DIS → DYY	0.04	-0.13**	0.00
H4 _f	OYS → DIS → DBY	-	-	-

Not: BYS=Birey yararına sessizlik; OYS=Örgüt yararına sessizlik; DIS=Örgütsel dışlanma; BLY=Bilişsel sinizm; DYY=Duyuşsal sinizm; DBY=Davranışsal sinizm, **0.05 seviyesinde anlamlı

Tablo 3'te yer alan aracılık testi bulgularından ilkinde göre, birey yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerindeki doğrudan etkisi anlamlıdır (katsayı=0.38; $p<0.05$), ancak dolaylı etki anlamsızdır (katsayı=0.10; $p>0.05$). Ayrıca, Sobel testi anlamlılık düzeyi de 0.05'ten büyüktür ($p=0.16$). Dolayısıyla, birey yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü mevcut değildir. Buna göre, araştırmanın H4_a hipotezi desteklenmemiştir.

Aracılık testi bulgularından ikincisi, birey yararına sessizliğin duyuşsal sinizm üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu (katsayı=0.45; $p<0.05$) göstermektedir. Benzer şekilde, dolaylı etki katsayısı da anlamlıdır (katsayı=0.15; $p<0.05$). Yürütülen Sobel testi anlamlılık düzeyi ise 0.05'ten küçüktür. Bu hususlardan hareketle, birey yararına sessizliğin duyuşsal sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın *kısmi aracılık* rolünün var olduğu görülmektedir. Araştırmanın H4_b hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 3'te sunulan üçüncü bulguya göre, birey yararına sessizliğin davranışsal sinizm üzerindeki doğrudan etkisi anlamlıdır (katsayı=0.24; $p<0.05$). Ek olarak, dolaylı etki de istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (katsayı=0.12; $p<0.05$). Aracılık etkisi için uygulanan Sobel testinin anlamlılık düzeyi de 0.05'ten küçüktür. Bu sebeple, birey yararına sessizliğin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanma kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Çalışmanın H4_c hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Aracılık testi bulgularından dördüncüsü, örgüt yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu (katsayı=0.19; $p<0.05$) göstermektedir. Benzer şekilde, dolaylı etki katsayısı da anlamlıdır (katsayı=0.08; $p<0.05$). Yürütülen Sobel testi anlamlılık düzeyi ise 0.05'ten küçüktür. Bu hususlardan hareketle, örgüt yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın *kısmi aracılık* rolünün var olduğu görülmektedir. Araştırmanın H4_d hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 3'te yer alan bulgulardan bir diğerine göre, örgüt yararına sessizliğin duyuşsal sinizm üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel açıdan anlamsız olup (katsayı= 0.04; $p>0.05$) dolaylı etkisi anlamlıdır (katsayı=-0.13; $p<0.05$). Ayrıca, Sobel testinin anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçüktür. Bu bulgular, örgüt yararına sessizliğin duyuşsal

sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın *tam aracılık* rolünün mevcut olduğuna işaret etmektedir. Araştırmanın H4_e hipotezi desteklenmiştir.

Yol analizi bulgularına göre (Bknz.: Tablo 3) örgüt yararına sessizliğin davranışsal sinizme olan etkisi anlamsız olduğundan, aracılık ilişkisi kurulamamıştır. Çünkü, Baron ve Kenny'ye (1986) göre aracılık etkisinden söz edebilmenin ilk koşulu, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin var olmasıdır. Oysaki modelde bağımsız değişken olan örgüt yararına sessizliğin, bağımlı değişken olan davranışsal sinizm üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir (Bknz.: Tablo 3). Bu sebeple örgüt yararına sessizliğin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü de bulunmamaktadır. Çalışmanın H4_f hipotezi desteklenmemiştir.

5. Sonuç

Yapılan bu araştırmada bilişim sektöründe faaliyet gösteren özel sahipliği olan örgütlerdeki çalışanların örgütsel sessizlikleri ile örgütsel sinizm sergilemeleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel dışlanmanın olası aracılık rolünü sorgulamak amaçlanmıştır. Bu amaca bağlı olarak öncelikle araştırmaya konu olan değişkenlerin yapısı ve aralarındaki ilişki ele alınmıştır. 422 tane beyaz yakalı çalışanın katılımıyla tamamlanan araştırmada, çalışanların örgüt yararına sessiz kalmayı birey yararına sessiz kalmaktan daha fazla sergilediği görülmüştür. Çalıştıkları örgütün sahip olduğu iş birliği, konum, uyum ve ahengini gözeterek örgüt dışından biriyle bilgi paylaşımına gitmedikleri anlaşılmaktadır. Çalışanların örgüte yönelik oluşabilecek olası herhangi bir zararın kendileri tarafından verilememesi için sessiz kaldıkları düşünülebilir. Bu durumu, çalışanın örgütüyle bütünlük ve birlik içinde olmasını içeren örgütsel özdeşleşme ile açıklamak mümkündür. Özellikle örgüt yararına sessiz kalmaya eğilimli bir çalışanın kendisini örgütünün bir temsilcisi gibi görerek örgütüyle özdeşleşme yaşayacağı (Atmaca, 2021), ayrıca örgütsel dışlanmadan da uzaklaşacakları ifade edilebilir. Nitekim, örgütsel sessizlik davranışları sergileyen çalışanların örgütün kurallarına daha sıkı bağlı oldukları bilinmektedir (Robinson vd., 2013). Benzer şekilde, örgütü yararına sessiz kalan çalışanların örgütte varlığı bilinen grupların dışına çıkarılmamak yani çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından değersizleştirilip, görmezden gelinerek dışlanmaya maruz kalmamak için amaçlı bir davranış olarak da sergilenmesi olasıdır (Jahanzeb ve Fatima, 2017). Araştırmanın bulgularına (Bknz. Tablo 1 ve Tablo 2) bakıldığında bu çıkarımın desteklendiği görülmektedir. Birey yararına sessizlik davranışı sergileyen çalışanların örgütsel dışlanma yaşamaları örgüt yararına sessizlik davranışı sergileyen çalışanların örgütsel dışlanma yaşamasından daha yüksek seyretmektedir. Bu sonuç, Tajfel ve Turner'ın (1986) sosyal kimlik kuramından hareketle örgütünün menfaati için çalışanların sessiz kalması, hatta var olan olumsuzlukları grubun dışına çıkarılmamak üzere yok sayması olarak değerlendirilebilir (Saygan, 2011: 219, Tiktaş, 2012). Bunun yanı sıra, aksi bir durum da gerçekleşebilmektedir. Örgütüyle bütünlük ve birlik içinde olan çalışanların üst yönetim tarafından önemsizlikleriyle sessiz davranışlardan uzaklaşarak örgüt içinde daha etkin bir iletişimde olacakları da ifade edilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005:445-446). Ancak, araştırma sonuçlarında birey yararına sessizlik örgüt yararına sessizliğe nazaran daha düşük seyretse de yine de örgüt içinde sessizlik yaşandığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan bilişim sektörü çalışanlarının yüksek düzeyde örgütsel dışlanma yaşamadıkları düşünülebilir (Bknz. Tablo 1). Çalışma ortamında değer gördüğü, çalışma arkadaşları tarafından diğer insanlara takdim edilmelerinde sorun yaşamadığı,

yeni bir işe girişirken desteklediği, iş dışı zamanlarda (molalar, yemekler, sosyal ortamlar) çalışma arkadaşlarından davet aldığı, takdir edildiğini hissettiği düşünülebilir. Araştırma kapsamında katılımcıların her ne kadar düşük düzeyde dışlanma yaşadıkları anlaşılrsa da kendini var olan grupların dışına itildiği ya da yeni oluşumlara dahil edilmediği hissini yani örgütsel dışlanmanın düşük seviyede dahi olsa çalışana üzüntü ve acı vereceği; bunun da zamanla örgüte zarar verecek olan temelleri oluşturacağı açıktır (Mor Barak, 2008:240). Bu zararlardan biri de örgütsel sinizmdir. Nitekim, Ferris'in (2008) belirttiği üzere çalışan bireyin örgüt içinde ihtiyaç duyduğu ait olma duygusu dışlanma nedeniyle herhangi bir zarar görürse kendisini değersiz kabul ederek öz saygısında yaşadığı zedelenme veya kayıplara bağlı olarak yıkıcı amaçlar için harekete geçip bu duyguya yol açan bireylere (Hitlan, Cliffton ve DeSoto, 2006; Wu vd., 2012: 179) ve devamında da örgütüne karşı sinizm geliştirecektir (Nezlek, Wesselmann, Wheeler ve Williams, 2015: 436). Ulusal yazında yakın dönemde ele alınan örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizm üzerindeki etkisini ele almış olan araştırmacılar da (Soybalı ve Pelit, 2019:1237; Uysal, 2019:323; Yıldırım ve Akın, 2018: 437) örgütleri tarafından değer görmeyen, yok sayılan veya görmezden gelinen çalışanların zamanla örgütlerine yönelik sinik duruma geleceklerine yönelik benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Öfke, hayal kırıklığı ile kendini gösteren duyuşsal sinizm ile beklentilerin ve verilen sözlerin yerine gelmediği ve getirilmediği hissi sonucunda oluşan bilişsel sinizme yol açıp bu düşüncenin de çalışanı sararak endişeye ve muhatap olduğu taraflara karşı dargınlık, kin, öfke ve alaycı davranışlar gütmeye yani davranışsal sinizme kadar uzanmaktadır (Akman, 2013:36). Araştırmanın bulgularına bakıldığında örgütsel dışlanmaya bağlı olarak çalışanın sinik davranışlar geliştirdiği, en yüksek düzeydeki ilişki ve etkinin de duyuşsal sinizmde yaşandığı görülmektedir.

Araştırma bulgularına bakıldığında çalışanların örgütsel sinizm yaşadıkları ve fakat bunu ağırlıklı olarak bilişsel ve duyuşsal düzeyde yaşadıkları görülmektedir. Daha çok kendi içinde yani bireysel bir değerlendirmeye olduğu, yani örgütün çalışanlara vaatlerinde ve hak edilen ödüllerin teslim edilmesinde güven vermediği, örgütsel eylemlerle söylemlerin örtüşmediği ve bu nedenle de çalışanı şüpheye yönelttiği bilişsel sinizmin diğer iki sinizm boyutundan daha yüksek seyrettiği anlaşılmaktadır. Çalışanların sinik yapılarını davranışa dökmelerinin ise oldukça düşük seviyede olduğu ifade edilebilir (Bkz.: Tablo 1). Örgütsel sessizliğin etkisine bakıldığında birey yararına sessizliğin örgütsel sinizmin üç boyutuna da etki ettiği ve örgüt yararına sessizliğin ise davranışsal sinizm dışındaki diğer iki boyuta etki ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak örgüt yararına sessiz kalan çalışanın örgütün değerlerini benimsediği ve örgütüne dışardan, içerden ve kendisinden gelecek bir zararı bertaraf edeceği düşünülebilir. Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinin de varlığı halinde yani örgütte yaşatılan bir dışlanmanın olmaması halinde bu durum kendini daha da fazla gösterecektir. Çalışma arkadaşlarıyla örgüt yararına çaba göstererek hareket edilecek ve buna yönelik sonuçlara erişilecektir. Örgütün işleyişine yönelik eleştirel yaklaşımdan ve örgütte yaşanan olumsuzluklara bağlı yakınlardan uzak kalınacaktır. Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolüne bakıldığında ise örgüt yararına sessiz kalan çalışanların davranışsal sinizm yaşamadıkları için örgütsel dışlanmanın aracı rolünden bahsetmek mümkün değildir. Ancak, bilişsel ve duyuşsal sinizmde sırasıyla kısmi ve tam aracılık rolünün varlığı olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan birey yararına sessizliğin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü mevcut değilken; duyuşsal ve davranışsal sinizmde kısmi aracılık rolü olduğu da görülmektedir.

Araştırma bulgularına (Bkz.: Tablo 2 ve Tablo 3) bağlı olarak, çalışanların örgüt içinde seslerini çıkarmaları ve duyurmaları, kararlara katılım için uygun ortamların hazırlanması, yöneticileri tarafından cesaretlendirilerek ve korku kültüründen uzak durularak onları örgüte inandırarak hareket edilmesi beklenmektedir. Sessiz kalan bir çalışanın sahip olduğu farklılığı zenginliğe dönüştürülebilmesi amacıyla hareket edilmelidir. Çalışanların seslerini duyurmaları halinde dışlanmayacaklarına inandıkları özgür çalışma ortamlarının sunulması da bir başka gerekliliktir. Aksi halde çalışanlar kendilerini değersiz olarak görerek örgütlerine karşı olumsuz duygu ve düşünceler besleyerek bunları zamanla davranışa döküp örgütlerine zarar verir hale gelecektir. Mümkün oldukça çalışanların dinlenilmesi, onlardan görüş alınması yani onların katılım için cesaretlendirilmesi görevi örgüt yöneticilerine düşmektedir. Bu sayede örgüt içinde birlik ve bütünlük oluşacak, örgütün yeniliğe, değişime ve rekabet ortamlarına ayak uydurabilmesi bağlamında yüksek performans elde edeceği düşünülmektedir.

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi, bu araştırmanın da birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Bahsedilmesi gereken ilk husus, araştırmanın veri toplama tekniğiyle ilgilidir. Yapılan testler her ne kadar bu araştırma için önemli bir sorun oluşturduğunu göstermiş olmasa da verilerin tek seferde ve yalnızca tek bir kaynaktan toplanmış olması, ortak yöntem varyansının oluşmasına neden olabilir. Bu nedenle, sonraki araştırmalarda farklı kaynaklardan farklı zaman dilimlerinde veri toplanması tavsiye edilmektedir. Bir diğer sınırlılık olarak, araştırmanın oldukça kozmopolit bir coğrafyadan edinilmiş olmasıdır. Bir başka sınırlılık olarak da araştırmanın yalnızca nicel yöntemle tamamlanmış olması ele alınabilir. Katılımcılara nitel yöntem araçlarıyla da sorular yöneltilerek özellikle örgütsel dışlanma daha derinlemesine değerlendirilebilir. Katılımcıların kişilik özellikleri ve örgüt kültürü ve hatta örgüt iklimi de araştırma modeline dahil edilerek araştırma zenginleştirilebilir.

Referanslar

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control* (11-39). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Akman, G. (2013). *Sağlık çalışanların örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367-389.
- 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, 1173-1182.
- 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), 768-771.

- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). Determination of reasons for organizational silence of nurses. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş yaşamında çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel sinizme etkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(2), 223-246.
- 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), 275-282.
- Brandes, M. P. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. (Unpublished Doctoral Dissertations). The University of Cincinnati.
- Brandes, M. P., Castro, S. L., James, M. S. L., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R. ve Hochwarter, W. A. (2008). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leaderships & Organizational Studies*, 14(3), 233-247.
- Brandes, M. P. ve Das, D. (2006). *Locating behavioural cynicism at work: construct issues and performance implications, employee health, coping and methodologies* (Ed. Pamela L. Perrewe, Daniel C. Ganster), JAI Press, New York, 233-266.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. (Unpublished Doctoral Dissertations). The Ohio State Üniversitesi, Amerika.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çavuş, M. F., Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, M. P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- Dutton J. E., Dukerich J. M. ve Harquail C. V. (1994). Organizational image and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ehtiyar, R., M., Yanardağ, (2008). Organizational silence: a survey on employees working in chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.

- Fox, S., ve Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg, J. ve Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. Emerald Group Publishing.
- Habip, E. Tanyıldızı, H. ve Kazan, H. (2020). Örgütsel sessizlik ve çalışan dayanıklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin moderatör rolü. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(2), 188-205.
- Harvey, J. B. (1988). The Abilene Paradox: The management of agreement. *Organization Dynamics*, 17(1), 17-43.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd edition)*. New York: The Guildford Press.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J. ve DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. New York, Plenum Press.
- İnternet Üzerinden Sobel Testi (2010). *Online Sobel testi*. Erişim adresi: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Jahanzeb, S. ve Fatima, T. (2017). The role of defensive and prosocial silence between workplace ostracism and emotional exhaustion. *Academy of Management Proceeding*, 1, 17107.
- Johnson, C. B. (2010). *Personality and ostracism: Do hope, optimism, and forgiveness moderate the effects of social exclusion?* (Unpublished Master Thesis). Purdue University.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in An Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.
- Karabey, C. N. (2014). *İşyerinde dışlanma*. Ankara: İmaj.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. Özdevecioğlu, M. & Karadal, H. (Ed.). *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar içinde*. Ankara: İlke Yayınevi. 155-167.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Kılıç, Ş. Ö. (2019). *Topluluk duygusu ve örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. ve Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.

- Liu, H., ve Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 197-201.
- Milliken F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mlika, M., Khelil, M. B. ve Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and Health at Work*, 8(4), 398-401.
- Mor Barak, M. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage.
- Mor Barak, M. M. (2008). *Social psychological perspectives of workforce diversity and inclusion in national and global contexts*. Handbook of human service management, 239-254.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, Ş.S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Nezlek, J. B., Wesselmann, E. D., Wheeler, L. ve Williams, K. D. (2015). Ostracism in everyday life: The effects of ostracism on those who ostracize. *The Journal of Social Psychology*, 155(5), 432-451.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pierce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Popoola, J. K. (2005). *Organizational identification and commitment as correlates of job satisfaction*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Howard University.
- 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.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., ve Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Sayğan, F. N. (2011). Relationship Between affective commitment and organizational silence. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2): 219-227.
- Scott, K. D. (2007). *The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion*. (Unpublished Doctoral Dissertations). University of Kentucky, Lexington.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill building approach (6th edition)*. United Kingdom: Wiley & Sons.
- ShojaiE, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011). Analyzing the in frastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*. San Francisco: Jossey Bass, 290-312.
- Soybalı, H. H., Pelit, O. (2019). Otel iş görenlerinin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sinizm düzeylerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1225-1246.
- Şahin, H. ve Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 60-90.
- Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour, S. Worchel ve W. G. Austin (Ed.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, IL, Nelson, 7-24.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkine yönelik bir inceleme*. (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk Dil Kurumu, TDK (2021). Büyük Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr> adresinden alındı. 15 Mayıs 2021.
- Türk Dil Kurumu, TDK (2021). <https://www.tdk.gov.tr>. 13 Mayıs 2021.
- Uslu, S. ve Aktaş, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), 141- 160.
- Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence ve employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang, B. (2014). *Dispositional agreeableness predicts ostracizing others at work*. (Unpublished Master Thesis). Michigan State University, Michigan.
- Wang, R., Lu, Z. R. ve Jiang, J. (2013). Workplace ostracism and employees in-role behaviors and extra-role behaviors: The mediating effect of belonging need. *Journal of Psychological Science*, 36(5), 1176-1180.

- Whiteside, D. B. ve Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251-266.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Williams, K. D. ve Sommer, K.L. (1997). Social ostracism by one's coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 693-706.
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., ve Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Wu, L. Z., Wei, L. and Hui, C. (2011) Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5, 23-44.
- Yıldırım, E. ve Akın, M. (2018). Örgütlerde dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkiler: Pozitif ve negatif duygusallığın aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2), 427-449.
- Zhao, H., Peng, Z. ve Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 219-227.
- Zimmerman, C. A. ve Carter-Sowell, A. R. ve Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. *Frontiers in Psychology*, 7, 753.