

## Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki

Ali CULHA<sup>1</sup>  
Ahmet KAYA<sup>2</sup>

Gönderim Tarihi: 28.07.2021

Yayın Tarihi: 31.12.2021

### Öz

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının düzeylerinin belirlenerek bu iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinde görev yapmakta olan 8957 öğretmen oluşturmaktadır. Bu evren göz önüne alınarak araştırmanın örnekleme basit seçkisiz örnekleme tekniğiyle 384 katılımcıdan oluşmuştur. Araştırmada veri toplamak üzere örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ölçekleri ile araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS 26.0 programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde t-Testi, ANOVA, Tukey testi, Pearson korelasyon ve basit regresyon kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının düşük düzeyde, örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları cinsiyet ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermezken, mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Örgütsel sessizlik algıları ise cinsiyet, mezuniyet durumu ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sinizm, Sessizlik, Eğitim, Öğretmen

## The Relationship Between Teachers' Perceptions of Organizational Cynicism and Organizational Silence

### Abstract

This study aims to determine the levels of teachers' organizational cynicism and organizational silence perceptions and to reveal the relationship between these two concepts. The research was carried out with relational survey model, one of the quantitative research designs. The population of the research consists of 8957 teachers working in the central districts of Kahramanmaraş in the 2020-2021 academic year. Considering this population, the sample of the study consisted of 384 participants with random sampling technique. A personal information form developed by the researcher, organizational cynicism and organizational silence scales were used to collect data in the research. The analysis of the data was carried out using the SPSS 26.0 program. The t-Test, ANOVA, Tukey test, Pearson correlation and simple regression were used in the analysis of the data. It was determined that the teachers'

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar : Ali Culha, Dr. Öğretim Üyesi, Harran Üniversitesi, Türkiye, aliculha@harran.edu.tr, 0000-0002-5215-0823

<sup>2</sup> Ahmet Kaya, Doç. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkiye, ahmetkaya@ksu.edu.tr, 0000-0001-8899-9178

perceptions of organizational cynicism were at a low level and their perceptions of organizational silence were at a moderate level. While teachers' perceptions of organizational cynicism do not differ significantly according to gender and graduated faculty variables, they differ significantly according to graduation status variable. Perceptions of organizational silence do not differ significantly according to gender, graduation status and graduated faculty variables. It has been determined that there is a positive and moderate relationship between teachers' perceptions of organizational cynicism and organizational silence. Organizational cynicism was found to be a significant predictor of organizational silence.

**Key Words:** Cynicism, Silence, Education, Teacher

## Giriş

Bireysel çabaları ortak amaçlar etrafında birleştirmeyi hedefleyen örgütler, farklı fikirlerin dile getirilmesiyle en iyi sonuca ulaşmanın hedeflendiği ortamlardır (Akın & Ulusoy, 2016). Günümüzün rekabetçi ve değişen çevresi, örgütlerin daha etkili olma yolunda üyelerinin fikirlerine, düşüncelerine ve önerilerine daha fazla ihtiyaç duymalarına yol açmaktadır. Bu nedenle yöneticiler tüm örgüt üyelerinin fikirlerini, eleştirilerini, sorunların çözümüne yönelik önerilerini dile getirmelerini teşvik eden açık bir örgüt iklimi yaratmayı hedeflemektedirler (Algarni, 2020; Morrison & Milliken, 2000). Ancak örgütlerde yöneticilerin hatalı ve adil olamayan uygulamaları işgörenlerde endişe, kaygı, yabancılaşma, tükenmişlik gibi istenmeyen tutum ve davranışların gelişmesine neden olduğu da bilinen bir gerçektir (Gül & Ağıröz, 2011; Sağır & Oğuz, 2012). Örgütsel literatürde sinizm olarak ifade edilen bu durum örgütlerin daha etkili ve verimli olma yolundaki gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Benzer şekilde işgörenlerin örgüt faaliyetlerine kasıtlı bir şekilde kayıtsız kalmaları ve sessiz davranmaları da bu gelişime zarar verebilmektedir. İnsan unsurunun ağır bastığı okullar için de bu durumun geçerli olabileceğini söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sessizlik algılarının tartışma konusu yapılarak okullardaki insan kaynaklarının önemine dikkat çekmek amaçlanmıştır. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarını konu edinen sınırlı sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan Demirtaş, Özdemir ve Küçük (2016) ve Sezgin-Nartgün ve Kartal (2013), sadece ortaokul öğretmenlerinden verileri toplamışlardır. Bu araştırma tüm okul kademelerinde görev yapan öğretmenlerin katılımı noktasında bahsi edinilen araştırmalardan farklılık göstermektedir.

### Sinizm ve Örgütsel Sinizm

Sosyal bilimlerdeki çoğu kavram gibi sinizm kavramının da farklı bakış açılarıyla onlarca tanımı yapılmıştır. Bununla birlikte sinizmin olumsuz bir davranış olduğu noktasında bir görüş birliği hakimdir. Sinizmin davranışsal, bilişsel ve duygusal bileşenlerinin olduğu hususunda ortak bir söylemin olduğunu belirtmek mümkündür (Andersson, 1996; Dean vd., 1998). Sinizm kavramı bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe veya bir kuruma yönelik olumsuz tutum ve duygular (Andersson & Bateman, 1997), başkalarının niyetlerine güvenmeme ve gerçek yüzlerini yansıtmadıklarına yönelik inanç olarak tanımlanabilir (Andersson, 1996; Dean vd., 1998). Bir tutum veya davranış biçimi olarak sinizmin ortaya çıkmasında bireydeki diğer insanların dürüst olmadığı psikolojik hali temel oluşturmaktadır (Demirtaş vd., 2016). Bu psikoloji örgütsel yaşamda yöneticilerin birtakım uygulamaları sonucunda işgörenlerde örgütlerine yönelik güvensizlik, tedirginlik, kaygı, yabancılaşma ve kuşku gibi bazı olumsuz tutum ve davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Gül & Ağıröz, 2011). Özellikle, işgörenlerin adalet, dürüstlük, samimiyet gibi beklentileri karşılanmadığında ortaya çıkan (Brandes vd., 1999) olumsuz tutum ve davranışların örgütlerde yaygın olarak görüldüğünü ve örgütün işleyişini önemli ölçüde etkilediğini söylemek mümkündür (Alanoğlu & Karabatak, 2021; Dean vd., 1998; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Bu

bağlamda örgütsel sinizmin örgüte yönelik olumsuz inançlar, duygular ve bunlarla ilgili davranışlarla karakterize edilen tutumlar anlamına geldiği, bireyin örgüt içindeki sosyal deneyimlerine, çevre ile birlikte verdiği bir tepki olduğu söylenebilir (Andersson, 1996; Dean vd., 1998). Bu olumsuz tepki örgütün gelişmesinin önünde bir engel olarak görülmektedir (Alanoğlu & Karabatak, 2021). Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi üç boyutlu bir kavram olarak açıklamaktadır. *Bilişsel boyut*, örgütte samimiyet, dürüstlük ve adalet eksikliğine yönelik bir inançtır. Bu boyutuyla sinizm adalete, iyiliğe ve samimiyete yönelik inançsızlık eğilimi şeklinde ortaya çıkar (Dean vd., 1998; Durrah vd., 2019). *Duyuşsal Boyut*, örgütte yaşanan istenmeyen durumlar neticesinde ortaya çıkan duygusal tepkilerdir (Dean vd., 1998). Saygısızlık, nefret, kızgınlık ve utanma gibi güçlü duyguları içermektedir (Abraham, 2000; Demirtaş vd., 2016). *Davranışsal Boyut* ise örgüt üyelerinin çevreleriyle örgütle alakalı negatif veya hoş olmayan bilgileri paylaşmaları ve yakınmaları gibi sinizmin belirtileri olarak sayılabilecek tutum ve davranışları sergilemeleri ile ilgilidir (Dean vd., 1998; Demirtaş vd., 2016).

### **Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Sonuçları**

Örgütsel sinizm, işgörenlerde örgüt yöneticilerinin ve dolayısıyla da örgütün dürüstlükten uzak olması şeklinde kanaatlerin oluştuğu ve güvensizlik yaşandığı durumlarda gelişmektedir (Dean vd., 1998). Böyle bir durumda stres, aşırı rol yükü, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların karşılanamaması, sosyal destek yetersizliği, karmaşıklık, terfi süreçlerindeki adaletsizlikler, karar alma süreçlerinde etkisizlik, iletişim yetersizliği, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma gibi faktörler örgütsel sinizme neden olabilmektedir (Andersson, 1996). Örgütsel sinizmin meydana gelmesi halinde örgüt paydaşları bu durumdan etkilenmekte (Andersson, 1996) ve birçok olumsuz sonuç ortaya çıkmaktadır (Altınöz vd., 2011). Yöneticilerin tutum ve davranışlarına yönelik hayal kırıklığı, bu nedenle de meydana gelen güvensizlik ve umutsuzluk (Andersson & Bateman, 1997), performans yetersizliği (Byrne & Hochwarter, 2007) gibi istenmeyen durumlar yaşanabilir. Okullarda da tutum, davranış, kültür, yaşanmışlık, değerler, inançlar ve kişilik özellikleri bakımından farklılaşabilecek öğretmenler, memurlar ve yardımcı personellerin örgüte yönelik sinizm duygusu yaşamaları mümkün olabilir (Kalağan & Güzeller, 2010).

### **Okullarda Sinizm**

Okullar insan eylemlerinin ve etkileşimlerinin yoğun olarak yaşandığı ortamlar olarak sinizmin meydana gelebildiği yerlerden biridir (Helvacı & Çetin, 2012; James, 2005). Sinizm gibi negatif çağrışımlar yapan bir örgütsel davranış biçiminin temelinde okul üyelerinin kültürleri, inançları, değerleri, ilgileri ve tutumlarının rol oynadığı söylenebilir. Diğer örgütlerde olduğu gibi okullar için de bir tehdit unsuru olarak görülen sinik tutumların meydana gelmesini engellemek veya minimum düzeyde kalmasını sağlamak noktasında okul yöneticileri ve öğretmenlerin okullarına karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri önemlidir. Çünkü örgütsel sinizmin diğer örgütlerde olduğu gibi okulların işleyişini de etkilemesi kaçınılmazdır (Demirtaş vd., 2016). Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okula yönelik olumsuz tutum, duygu ve davranışları katkılarını ve performanslarını azaltabilecekleri anlamına gelmektedir (Alanoğlu & Karabatak, 2021). Yüksek düzeyde sinizm, öğretmenlerin okulu bırakmalarına, performanslarını düşürmelerine, okula karşı olumsuz tutum geliştirmelerine ve kararlara katılmaktan kaçınmalarına neden olmaktadır (Akın, 2015). Öğretmenlerin kendilerine değer verilmediğini düşünmeleri, okulla ilgili önerilerde bulunmaktan vazgeçmeleri, emeklerinin takdir edilmediğini düşünmeleri, herkese adil davranılmadığına inanmaları ve okulun geleceğinden umutsuz olmaları olumsuz öğretmen duygu ve davranışları olarak örgütsel sinizmin sonuçları olarak sıralanabilir (Kalağan & Güzeller, 2010).

## Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik

İletişim problemlerinin bir yansıması olarak bireylerin görüş ve önerilerini dile getirmekten çekindikleri (Breen vd., 2005) bir iklimde herhangi bir zorlukla yüzleşmemenin tercih edilmesiyle başlayan sessizlik (Perlow & Williams, 2003), bireyin algıladığı ve düşündüğü gerçekleri mevcut hali değiştirebilecek veya düzeltebilecek potansiyelde olan bireylere ilememesi şeklinde tanımlanabilir (Pinder & Harlos, 2001). Örgütsel yaşamda yöneticilerin örgütte fikir çatışmasının örgütün işleyişine zararlı olduğuna inanmaları ve astlarından olumsuz geribildirim alma endişeleri gibi nedenlerle astlar, örgütsel işleyişle ilgili görüş ve önerilerini açıklamamanın beyhude veya tehlikeli olduğuna kanaat getirebilirler (Breen vd., 2005). Örgütsel manada Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001) ve Milliken vd. (2003) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel sessizlik nispeten yeni bir yapıdır (Algarni, 2020). İşgörenlerin örgütleri veya görevleri ile ilgili bilgi, düşünce, endişe, öneri ve görüşlerini dile getirmedikleri veya açıklamadıklarında gerçekleşen sessizlik (Duan vd., 2018; Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005) örgütlerde yaygın biçimde görüldüğünden araştırmacıların da son yıllarda odaklandığı konulardan biridir (Alpaslan & Kayalar, 2012; Feng & Wang, 2019; Kahveci & Demirtaş, 2013). Örgütsel sessizlik, değiştirebilecek veya iyileştirebilecek herhangi bir durumla ilgili olarak gerekli hazırbulunuşluğa ve potansiyele sahip işgörenlerin örgütsel sorunlar karşısında düşünce, görüş ve endişelerini ifade etmekten bilinçli olarak saklamaları ve paylaşmamaları olarak tanımlanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). İşgörenlerin örgütleri veya sorumlulukları ile ilgili görüş, düşünce, kaygı ve önerilerini dile getirmeyip sakınma şeklinde ortaya çıkan bu davranış biçimi, örgütlerde yaygın olarak yaşanabilmektedir (Alpaslan & Kayalar, 2012). Bireysel faktörlere ve mevcut koşullara göre değişebilen dinamik bir süreç olan sessizlik, örgüt içinde doğal olarak gelişebileceği gibi çevresel koşulların etkisiyle de meydana gelebilir (Pinder & Harlos, 2001). Bu noktada örgütteki her iletişim probleminin örgütsel sessizlik olarak tanımlanamayacağını belirtmek gerekir. Örgütsel sessizlik işgörenlerin görüş, öneri ve bilgileri bilinçli olarak açıklamamaları durumundaki örgütsel davranıştır (Morrison & Milliken, 2000). Dolayısıyla, yaşanan bir durum karşısında herhangi bir görüş, öneri veya fikir beyan etmeme durumundan ayrılmaktadır (Dyne vd., 2003).

## Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları

İşgörenlerin örgüt içinde sessiz kalmayı tercih etmelerinin farklı nedenleri olabilir. Sessizlik eyleminin nedenleri genellikle üç boyutla açıklanmaktadır. Birincisi, kayıtsızlık ve rızaya dayalı olarak işgörenlerin herhangi bir bilgi, fikir veya düşünceyi bilinçli olarak başkalarıyla paylaşmamalarıdır. Milliken vd. (2003)'nin anne etkisi olarak açıkladığı özellikle olumsuz bir durumla ilgili olarak örgütün amacı ve diğer işgörenlerin yararı gözetilerek kötü haberleri iletmekten kaçınma veya erteleme durumudur. İkincisi işgörenlerin kendini koruma ve korku nedeniyle bilgi, fikir veya düşünceyi paylaşmaktan kaçınmalarıdır. İşgörenlerin kötü bir haber iletmeleri durumunda kendilerine yönelik aşağılama, yıkıcı eleştiri, yıldırma, terfi fırsatlarının kaybı ve hatta işten çıkarılma gibi olumsuz yönetici tepkilerinden çekinmeleridir. Son boyut ise ilişkileri korumaya dayalı olarak, işgörenlerin istemelerine rağmen karşılık bulamadıklarında görüş ve düşüncelerini paylaşmaktan vazgeçmeleri durumudur. İşgörenlerin fikirlerine değer verilmediğini düşünmeleri ve fikirlerini dile getirmenin bir fark yaratmayacağı düşüncesine sahip olmaları halidir (Detert & Edmondson, 2011; Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003; Perlow ve Repenning, 2007). Daha somut olarak ise mali problemler, yetkinlik veya performanslarla ilgili kaygılar, örgüt politikaları ile ilgili görüş ayrılıkları, karar alma süreçlerinde aktif olmama, kariyer hesapları, dışlanma veya ötekileştirme gibi davranışlar, çatışma, taciz veya istismar gibi durumlar örgütlerde sessizliğin neden olan faktörler arasında sayılabilir (Milliken vd., 2003).

Örgütsel sessizlik, yukarı doğru etkili geribildirim olmaması (Morrison & Milliken, 2000), etik olmayan uygulamalara (Clapham & Cooper, 2005), stres, memnuniyetsizlik, hayal kırıklığı ve örgütten ayrılma gibi istenmeyen bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olabilir (Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005). Örgütsel açıdan yanlış kararların alınmasının önünün açılması, güven, moral ve motivasyon, bağlılık, iş tatmini, uyum, sosyalleşme gibi örgütsel fonksiyonları olumsuz etkilemektedir. Bireysel açıdan aşağılanmışlık, meslektaşlarına karşı gücenme, kin duyma ve bencillik gibi olumsuz duyguların gücü artabilmektedir (Alpaslan & Kayalar, 2012; Milliken vd., 2003; Perlow & Williams, 2003). Sessizlik örgütte bir kültür veya bir iklim haline geldiğinde işgörenler fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini söyleyemez duruma gelebilirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu, göz ardı edileceğini veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler (Vakola & Bouradas, 2005). Sessiz bir örgütte de yaratıcılık duygusu zedelenebilir, performans, etkililik ve verimlilik gibi temel göstergeler olumsuz etkilenebilecektir (Perlow & Williams, 2003). Eğitim kurumları da bu sorunlardan uzak değildir. Örgüt içinde sessizlikten kaynaklanan olumsuz tutum ve davranışlar okullarda da yaşanabilmektedir (Algarni, 2020).

### **Okullarda Sessizlik**

Örgütsel sessizlik eğitim kurumları ve okullar için giderek daha fazla önem kazanan ve araştırmacıların daha fazla ilgi gösterdiği konulardan biridir. Etkili iletişim, ifade özgürlüğü, bilgi akışı ve başarılı meslektaş çalışmalarının yer aldığı öğrenme ortamları olarak okulların yapı ve iklimine uygun düşmeyen sessizlik kavramı göz ardı edilmeyecek bir olgudur (Algarni, 2020). Zira okullarda yöneticileri ve öğretmenlerin okulun işleyişi ile ilgili görüşlerini dile getirmeleri beklenen ve istenen bir durumdur. Okullarda yaşanan sorunların ve çözüm önerilerinin ifade edilmesi okulun gelişimi ve etkililiğinde rol oynar. Aksi halde görüş, düşünce ve önerilerin ifade edilmemesi performans düşüklüğüne ve okulun amaçlarına ulaşmamasına neden olabilir (Kahveci & Demirtaş, 2013).

### **Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik kavramları ile ilgili literatür incelendiğinde her iki kavramın da örgütler için olumsuz ve istenmeyen tutum ve davranış biçimi olduğu araştırmanın kavramsal çerçevesinde açık bir şekilde belirtilmiştir. Örgüt içinde yanlış uygulamalar, beklentilerin karşılanmaması, adaletsiz uygulamalar ve iletişimsizlik gibi örgütsel sinizme neden olan (Andersson, 1996) ve diğer örgütsel davranışları etkileyebilen durumlar yaşandığı bir iklimde örgüt içindeki adaletsizler ve yanlış uygulamalar işgörenlerin sessizliği tercih etmelerine neden olabilir (Panahi vd., 2012; Pinder & Harlos, 2001; Wang & Hsieh, 2013). Çünkü örgütsel sessizlik örgüt içindeki birçok değişkenden etkilenir ve performans, bağlılık ve motivasyon gibi birçok örgütsel davranış faktörünü etkiler (Vakola, & Bouradas, 2005). Sezgin-Nartgün & Kartal (2013) eğitim alanında yaptıkları çalışmada da benzer bir ilişkiyi doğrulamışlardır. Buradan hareketle örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik gibi iki örgütsel davranış arasındaki ilişkiye yoğunlaşmak ve bu ilişkiyi eğitim örgütleri bağlamında ele almak gerekçesi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algı düzeylerinin belirlenerek bu iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere aşağıda sıralanan sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının düzeyi nedir ve bu algı cinsiyet, yaş, branş, mezuniyet, mezun olunan fakülte ve mesleki kıdem gibi değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
2. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının düzeyi nedir ve bu algı cinsiyet, yaş, branş, mezuniyet, mezun olunan fakülte ve mesleki kıdem gibi değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?

3. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?

### Yöntem

#### Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama deseni ile gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmaları katılımcı grubun bir konu ya da bir olayla ilgili olarak görüşlerinin alınmasıyla verilerin elde edildiği araştırmalardır. İlişkisel tutum, davranış, durum ve olguları betimlemenin ötesinde araştırmaya konu olan tutum, davranış, durum ve olgular arasındaki ilişki ve bağlantıların ortaya çıkarıldığı araştırmalardır (Büyükoztürk vd., 2012).

#### Evren ve Örneklem

2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Kahramanmaraş il merkezinde görev yapan 8957 öğretmen (MEB, 2021) bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evren göz önüne alınarak araştırmanın örnekleme basit seçkisiz örnekleme tekniğiyle 384 katılımcıdan oluşmuştur. Örneklem grubu oluşturulurken ölçme aracı formu 400 adet çoğaltılmıştır. Araştırmacı araştırmanın evreni çerçevesindeki okullara giderek gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyen öğretmenlerle araştırmanın verilerini toplamıştır. Bu nedenle ölçme aracı formlarının geri dönüş oranı % 100 dür. Verilerin analizine başlamadan önce yapılan kontrolle eksik doldurulduğu tespit edilen 16 form değerlendirme dışı bırakılmış, 384 formla veri analizleri gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmeye alınan ölçme aracı formlarının oranı % 95,8 olarak belirlenmiştir. Örneklemi teşkil eden öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur:

**Tablo 1.** Katılımcılara ait Bilgiler

Değişken		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	232	60,4
	Erkek	152	39,6
Yaş	30 ve altı	216	56,3
	31-40	126	32,8
	41-50	31	8,1
	51 ve üstü	11	2,9
Branş	Okul Öncesi	66	17,2
	Sınıf	94	24,5
	Branş	224	58,3
Mezuniyet Durumu	Lisans	340	88,5
	Ön lisans	44	11,5
Mezun Olunan Fakülte	Eğitim Fakültesi	328	85,4
	Diğer	56	14,6
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	177	46,1
	6-10 yıl	121	31,5
	11-19 yıl	52	13,5
	20 yıl ve üzeri	34	8,9
Toplam		384	100

## Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak üzere örgütsel sinizm ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

*Örgütsel Sinizm Ölçeği*, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Kalağan (2009) tarafından Türk kültürüne uyarlanmıştır. 3 boyut ve 13 maddeden oluşan beşli Likert şeklindeki bir ölçektir. Ölçeğin 1.-5. maddeleri bilişsel sinizm, 6.-9. maddeleri duyuşsal sinizm ve 10.-13. maddeleri davranışsal sinizm boyutlarını ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirlik kapsamında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve 0,93 olarak tespit edilmiştir.

*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiştir. 5 boyut ve 18 maddeden meydana gelen beşli Likert şeklindeki bir ölçektir. Ölçeğin 1.-4. maddeleri okul ortamı, 5.-7. maddeleri duygu, 8.-12. maddeleri sessizliğin kaynağı, 13.-15. maddeleri yönetici ve 16.-18. maddeleri izolasyon boyutlarını ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirlik kapsamında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve 0,89 olarak belirlenmiştir.

*Kişisel Bilgi Formu*, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Yaş, cinsiyet, branş, mezuniyet, mezun olunan fakülte ve mesleki kıdem gibi sorular yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarında yer alan seçeneklerin düzeyine ilişkin sınırlar Tablo 2'deki gibi şekillenmiştir. Bu sınırlar belirlenirken düzey aralığı 0,80 (Puan Aralığı=En yüksek değer-En küçük değer/n) olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçme araçlarında Yer Alan Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Düzeyler

Seçenekler	Sınırlar	Düzeyler
Hiç katılmıyorum (1)	1,00-1,79	Düşük düzey
Az katılmıyorum (2)	1,80-2,59	
Orta düzeyde katılmıyorum (3)	2,60-3,39	Orta düzey
Çoğunlukla katılmıyorum (4)	3,40-4,19	Yüksek düzey
Tamamen katılmıyorum (5)	4,20-5,00	

## Verilerin Analizi

Verilerin analizine başlamadan önce basılı formlar aracılığıyla toplanan veriler elektronik ortama aktarılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 26.0 programı kullanılmıştır. İstatistiksel işlemler yapılmadan önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Hesaplanan basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında olduğundan (Tabachnick & Fidell, 2013) verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Bu nedenle de parametrik testler kullanılmıştır. Aritmetik ortalama, standart sapma, t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Tukey testi, Pearson korelasyon testi ve basit regresyon analizleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde  $p=0,05$  anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir.

## Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki cinsiyet, yaş, branş, mezuniyet, mezun olunan fakülte ve mesleki kıdem değişkenleri temelinde ortaya konulmuştur.

### Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Algısının Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmada ilk olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının düzeyleri boyutlar da göz önüne alınarak incelenmiştir. Tablo 3'te ulaşılan bulgular verilmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Düzeyine İlişkin Bulgular**

Ölçek ve Boyutları	n	$\bar{X}$	Ss
<b>Örgütsel Sinizm</b>	384	2,54	0,39
Bilişsel	384	2,74	0,47
Duyuşsal	384	2,02	0,48
Davranışsal	384	2,81	0,41
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	384	3,49	0,30
Okul ortamı	384	3,33	0,37
Duygu	384	3,65	0,40
Sessizliğin Kaynağı	384	3,29	0,35
Yönetici	384	3,83	0,39
İzolasyon	384	3,53	0,42

Tablo 3'te öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına ait ortalamanın 2,54 olduğu, bu değer düşük düzeye karşılık geldiği, örgütsel sessizlik algılarına ait ortalamanın ise 3,49 olduğu, bu değer ise yüksek düzeye karşılık geldiği görülmektedir.

#### Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Algısının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet, mezuniyet durumu ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre t-Testi yapılmıştır. Tablo 4'te ulaşılan bulgular verilmiştir.

**Tablo 4. Cinsiyet, Mezuniyet Durumu ve Mezun Olunan Fakülteye Göre t-Testi Bulguları**

Ölçek	Değişken		n	$\bar{X}$	Ss	t	sd	p
Örgütsel Sinizm	Cinsiyet	Kadın	232	2,51	0,78	-,777	382	0,433
		Erkek	152	2,58	0,74			
	Mezuniyet Durunu	Lisans	340	2,78	0,97	-1,814	382	0,025*
		Ön lisans	44	2,51	0,73			
	Mezun Olunan Fakülte	Eğitim	328	2,55	0,77	,711	382	0,455
Diğer		56	2,47	0,72				
Örgütsel Sessizlik	Cinsiyet	Kadın	232	3,50	0,59	,569	382	0,570
		Erkek	152	3,47	0,62			
	Mezuniyet Durunu	Lisans	340	3,65	0,56	-1,848	382	0,054
		Ön lisans	44	3,47	0,60			
	Mezun Olunan Fakülte	Eğitim	328	3,49	0,62	,208	382	0,815
Diğer		56	3,50	0,51				

\* p< .05

Tablo 4'teki bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları cinsiyet ve mezun olunan fakülteye göre anlamlı farklılık göstermezken, mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre ön lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyet, mezuniyet durumu ve mezun olunan fakülteye göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının yaş, branş ve mesleki kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA yapılmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.



**Tablo 5.** Örgütsel Sinizm Algısının Yaş, Branş ve Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Bulguları

Değişken		<i>n</i>	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Karele ort.	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Yaş	30 ve altı (1)	199	2,43	0,74	Gruplar arası	5,133	3	1,711	2,932	0,033	1-2
	31-40 (2)	120	2,68	0,78	Grup içi	221,712	380	0,583			
	41-50 (3)	31	2,61	0,66	Toplam	226,845					
	51ve +(4)	34	2,60	0,88							
Branş	Okul Öncesi (1)	66	2,71	0,71	Gruplar arası	2,257	3	1,128	1,914	0,149	-
	Sınıf (2)	94	2,49	0,82	Grup içi	224,588	380	0,589			
	Branş (3)	224	2,51	0,75	Toplam	226,845					
Mesleki Kıdem	0-5 yıl (1)	177	2,44	0,75	Gruplar arası	4,878	3	1,626	2,784	0,041	1-3
	6-10 yıl (2)	121	2,61	0,74	Grup içi	221,967	380	0,584			
	11-19 yıl (3)	52	2,75	0,87	Toplam	226,845					
	20 yıl ve + (5)	34	2,50	0,67							

\*  $p < .05$ 

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının branşa göre anlamlı farklılık göstermezken, yaş ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yaşa göre 31-40 yaşlarındaki öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları 30 ve altı yaşlardaki öğretmenlere göre daha yüksektir. Mesleki kıdeme göre 11-19 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yaş, branş ve mesleki kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA yapılmış, ulaşılan bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Örgütsel Sessizlik Algısının Yaş, Branş ve Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Bulguları

Değişken		<i>n</i>	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ort.	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Yaş	30 ve altı (1)	199	3,43	0,59	Gruplar arası	1,629	3	0,543	1,484	0,218	-
	31-40 (2)	120	3,58	0,65	Grup içi	139,078	380	0,366			
	41-50 (3)	31	3,53	0,44	Toplam	140,707					
	51ve +(4)	34	3,48	0,61							
Branş	Okul Öncesi (1)	66	3,49	0,58	Gruplar arası	0,371	3	0,186	0,504	0,605	-
	Sınıf (2)	94	3,44	0,68	Grup içi	140,336	380	0,368			
	Branş (3)	224	3,51	0,57	Toplam	140,707					
Mesleki Kıdem	0-5 yıl (1)	177	3,46	0,59	Gruplar arası	,936	3	0,312	0,848	0,468	-
	6-10 yıl (2)	121	3,50	0,58	Grup içi	139,771	380	0,368			
	11-19 yıl (3)	52	3,60	0,71	Toplam	140,707					
	20 yıl ve + (5)	34	3,44	0,53							

\*  $p < .05$ 

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yaş, branş ve mesleki kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyini ortaya çıkarmak üzere Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm	Genel Sinizm	Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon	Genel Sessizlik
Bilişsel Sinizm	1									
Duyuşsal Sinizm	,634	1								
Davranışsal Sinizm	,572	,553	1							
Genel Sinizm	,892	,855	,800	1						
Okul Ortamı	,446	,336	,342	,446	1					
Duygu	,352	,243	,218	,327	,705	1				
Sessizliğin Kaynağı	,319	,253	,242	,323	,509	,455	1			
Yönetici	,206	,171	,205	,228	,450	,482	,600	1		
İzolasyon	,265	,188	,228	,268	,553	,628	,514	,584	1	
Genel Sessizlik	,405	,305	,314	,406	,811	,801	,805	,766	,804	1

\* p< .05

Tablo 7’deki bulgular incelendiğinde örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algısı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür ( $r=.406$ ;  $p< .05$ ). Ölçeklerin boyutları özelinde incelendiği zaman da bu bulguya paralel bulguların elde edildiği görülmektedir.

Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının ile örgütsel sessizlik algılarını yordama derecesini ortaya çıkarmak amacıyla regresyon testi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Örgütsel Sinizm Algısının Örgütsel Sessizlik Algısını Yordama Gücüne İlişkin Regresyon Testi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	p	R <sup>2</sup>
Örgütsel Sinizm	Örgütsel Sessizlik	,320	,037	,406	8,691	,000	,165

\* p< .05

Tablo 8’te görüldüğü üzere örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır ( $R=.406$ ;  $R^2=.26$ ;  $p<.01$ ). Bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları örgütsel sessizlik algılarının %16,5’ini açıklamaktadır.

## Tartışma

Araştırmada elde edilen ilk bulgu öğretmenlerin örgütsel sinizm algı düzeyinin düşük olduğudur. Bu bulguyu destekleyecek şekilde öğretmenlerin örgütsel sinizm algı düzeyinin orta veya düşük olduğu (Cemaloğlu vd., 2014; Demirtaş vd., 2016; Kalağan & Güzeller, 2010; Şirin, vd., 2018) olduğu Türkiye’de yapılan ilgili araştırmalarca ortaya konmuştur. Bu durumda Türkiye’deki öğretmenlerin sinizm algılarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Girdisi ve çıktısı insan olan okullarda çocuklarla iç içe olmanın öğretmenlerin meslekleri ve görev yaptıkları okullara yönelik tutumlarının olumlu etkilenebileceği, sinizm algılarının da düşük olabileceği söylenebilir (Konan & Culha, 2017). Öte yandan bu bulgu Türkiye’de devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş

güvencelerinin olması ve önemli bir gelir farklılığının olmaması ile ilişkilendirilebilir (Akın, 2015). Bununla birlikte sinizm algıları yüksek olan öğretmenlerin okula katkı sağlama potansiyeli muhtemelen daha düşük olacağı göz önüne alındığında (Alanoğlu & Karabatak, 2021) öğretmenlerin olumsuz veya istenmeyen davranışlar sergilemelerine neden olabilecek öğelerin belirlenerek ortadan kaldırılması okulun gelişimi, etkililiği ve verimliliğinde pozitif katkılar sağlayabilir (Demirtaş vd., 2016).

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde (Acaray & Yıldırım, 2017; Aydın, 2016; Demirtaş & Nacar, 2018; Kahveci & Demirtaş, 2013; Uçar, 2017) ve yaygın olarak görüldüğünü (Çakıcı, 2007; Bayram, 2010) tespit eden araştırmalara paralel şekilde bu araştırmada da öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütlerin sağlıklı bir yapıda olmalarının belirtilerinden biri de sessizliğin olmaması olarak ifade edilebilir. Zira sessizliğin hakim olduğu bir örgütün iletişim bozuklukları, sorunlar ve işleyişte yavaşlamalar meydana gelebilir (Balkan-Akan & Oran, 2017). Ancak günümüzde görev yaptıkları örgütte sessiz kalmayı tercih eden ve çalışma ortamlarındaki sorunlarla ilgili fikirlerini, endişelerini ve bilgilerini saklayan çalışanların sayısı az değildir (Algarni, 2020). Bu durumun nedenleri olarak araştırmacının kavramsal çerçevesinde de değinilen örgütsel sessizliğe neden olan faktörler sayılabilir (Milliken vd., 2003). Okullar göz önüne alındığında bu nedenlerin geçerli olacağı söylenebilir. Ayrıca örgütlerdeki sessizliğe hiyerarşik yapı ve destekleyici olmayan örgüt kültürü gibi özellikler de neden olabilir (Milliken vd., 2003; Morrison & Milliken, 2000) Dolayısıyla Türkiye'deki okullarda sessizliğin yaygın olması hiyerarşi ile ilişkilendirilebilir. Hofstede'nin (1980) farklı kültürlerdeki örgütsel yapıların farklılaşmasını inceleyen çalışmaları, Türkiye'de örgütsel hiyerarşinin güçlü olduğunu ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güç mesafesinin fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Zira okullarda özellikle okul müdürünün tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sessizliğinde etkili olduğu bilinmektedir (Algarni, 2020). Buradan hareketle öğretmenlerin okul ortamında sessiz kalmalarında güç mesafesinin etkili olabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının ön lisans veya lisans gibi mezuniyet durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ön lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Türkiye'de ön lisans mezunu öğretmenlerin okul öncesi kurumlarda görev yaptıkları göz önüne alınırsa bu öğretmenlerin daha fazla sinizm algısına sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgu küçük yaş grubundaki öğrencilerle yapılan eğitim faaliyetlerinin daha fazla sabır gerektirmesi ile açıklanabilir. Ayrıca ön lisans mezunu öğretmenlerin lisans düzeyinde pedagojik formasyon derslerini almamaları da bu algıda etkili olabilir. Cinsiyet değişkenine göre çoğu araştırma (Akın, 2015; Helvacı & Çetin, 2012; Kalağan & Güzeller, 2010; 2013; Şirin, vd., 2018) bu araştırmaya paralellik göstermektedir. Bu araştırmalar da dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarında cinsiyetin belirleyici olmadığını söylemek mümkündür. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının yaş ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yaşa göre 31-40 yaşlarındaki öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları 30 ve altı yaşlardaki öğretmenlere göre daha yüksektir. Mesleki kıdeme göre 11-19 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksektir. Aslında bu iki bulgu birbirini genel olarak destekler nitelikte kabul edilebilir. Öğretmenlerin mesleklerinin ilk yıllarında ve nispeten daha genç yaşlarda iken daha heyecanlı ve daha idealist olmalarından kaynaklanabilecek olumlu duygulara sahip olabilecekleri söylenebilir. Bu bulguyu destekleyen araştırmalar da mevcuttur (Korkut & Aslan, 2016; Kalağan & Güzeller, 2010; Konan & Culha, 2017). Zamanla yaşanan problemler nedeniyle önce hayal kırıklığı ve olumsuz düşüncelerin olduğu ilerleyen yıllarda ise bu durumun kanıksandığı söylenebilir (Konan & Culha, 2017).

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları cinsiyet, mezuniyet durumu ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Cinsiyetle ilgili olarak literatürde genel bir eğilim bulunmamaktadır. İşleyici (2015), Demir ve Cömert (2018), Demirtaş ve Nacar (2018), Sezgin-Nartgün & Kartal (2013), Uçar (2017), Ünlü vd. (2015) örgütsel sessizlik algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit ederken, Dağlar (2020), Kahveci ve Demirtaş (2013) kadın öğretmenlerin, Aydın (2016) ise erkek öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında cinsiyetin belirleyici olmadığını söylemek mümkündür. Mezuniyet durumu ile ilgili olarak Demir ve Cömert (2018) de benzer bulgulara ulaşmışlardır. Buna göre öğretmenlerin sessizlik algılarında, mezun oldukları yükseköğretim kurumunun etkisi olmadığı söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yaş, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgulara paralel olarak Demir ve Cömert (2018), Kahveci ve Demirtaş (2013), Sezgin-Nartgün ve Kartal (2013), Şirin vd., (2018), Uçar (2017) araştırmalarında yaş ve mesleki kıdem açısından öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizmin örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Demirtaş, Özdemir ve Küçük (2016) ve Sezgin-Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan araştırmalarda da paralel bulgular elde edilmiştir. Örgütsel sinizm istenmeyen bir tutum ve davranış biçimi olarak, diğer negatif örgütsel değişkenlerle aynı yönlü ilişki sergileyeceği muhtemeldir (Andersson & Bateman, 1997). Öğretmenlerinin örgütsel sinizmi algısına sahip olmaları okulun işleyişine ilişkin görüş, düşünce ve önerilerini ifade etmekten kaçınacakları şeklinde açıklanabilir (Demirtaş vd., 2016). Ayrıca okul yöneticilerinin tutum, davranış ve uygulamaları öğretmenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerine (Algarni, 2020; Vakola, & Bouradas, 2005) ve sinik tutumlar sergilemelerine neden olabileceğinin altını çizmek gerekir. Örgütsel sessizliğin hatalı kararların alınmasına, işgörenlerin moral, motivasyon, güven, bağlılık, iş tatmini gibi örgütsel tutum ve davranışları negatif yönde etkileyeceği, örgütsel gelişmeyi olumsuz etkileyeceği söylenebilir (Alpaslan & Kayalar, 2012; Çakıcı, 2008). Ayrıca bireyin bildiği bir konuda sessiz kalmayı tercih etmesi ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali rahatsızlık vermektedir (Çakıcı, 2008). Böyle bir iklimde olumsuz duyguların gücü artması daha muhtemel olup, bireyin bencillik, gücenme, kin duyma gibi sinik tutumlar içinde olmasını tetikleyebilir. Neticede de örgütün etkililiği, verimliliği ve performansının zarar göreceği kaçınılmaz hale gelebilir (Perlow & Williams, 2003).

### **Sonuç ve Öneriler**

Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da istenmeyen örgütsel davranışlar arasında gösterilebilir. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu ve etki alanının fazla olduğu okullarda öğretmenlerin sinizm ve sessizlik gibi negatif algılarının olabildiğince düşük düzeylerde olması daha tercih edilecek bir durumdur. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerde meydana gelebilecek istenmeyen tutum ve davranışları göz ardı etmeden ve henüz ortaya çıkmadan önleyici bir tutumla engellemeleri beklenmektedir. Bu araştırmanın katılımcıları devlet okullarında görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmacılara yönelik olarak çalışma olanakları ve iş güvencesi bakımından farklılaşan özel okullarda sinizm ve sessizliğe yönelik araştırmaların yapılması önerilebilir.

### Sınırlılıklar

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak araştırmanın verileri Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin katılımıyla sınırlıdır. İkinci olarak ise araştırmanın örneklemini sadece devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin oluşturması da bir sınırlılık olarak görülmektedir.

### Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Generic, Social And General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acaray, A. & Yildirim, S. (2017). The impact of personality traits on organizational cynicism in the education sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(1), 65-76. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-12-2015-0051>
- Akin, U. (2015). The relationship between organizational cynicism and trust in schools: A research on teachers. *Eğitim ve Bilim*, 40(181), 175-189.
- Akin, U. & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Alanoğlu, M. & Karabatak, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının yordayıcıları olarak sosyal bağlılık, şükran ve demografik değişkenler. *Uluslararası Çevrimiçi Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 8(2), 884-903.
- Alqarni, S. A. Y. (2020). How school climate predicts teachers organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27.
- Alparslan, A. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(4), 136-147.
- Altınöz, M., Çöp, S. & Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418. <http://doi: 10.1177/001872679604901102>
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Balkan-Akan, B. & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: Konuya ilişkin bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). *Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes*. Eastern Academy of Management Proceedings (pp. 150-153). Outstanding Empirical Paper Award
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L. & Preziosi, R. (2005). Consensus problem-solving increases perceived communication openness in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 215-229.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Byrne, Z. S. & Hochwarter, W. A. (2007). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Cemaloğlu, N., Kalkan, F., Dağlı, E. & Çilek, A. (2014). Examining the relation between humor acts of school principals and teachers' exposure level to mobbing and organizational cynicism based on the perceptions of teachers. *International Journal of Teaching and Education*, 2(1), 2-17.
- Clapham, S. E., & Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management & Governance*, 9(3), 287-313.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 145-162.
- Dağlar, H. (2020). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: öğretmenler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2487-2500.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy Of Management Review*, 23(2), 341-352
- Demir, E., & Cömert, M. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49(1), 148-165.
- Demirtaş, Z., & Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *Educational Reflections*, 2(1), 13-23.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y., & Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 193-216.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54(3), 461-488.
- Duan, J., Bao, C., Huang, C. & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 62.
- Durrah, O., Chaudhary, M. & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Feng, J. and Wang, C. (2019), Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives, *Journal of Knowledge Management*, 23(7),1455-1474. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0737>
- Gül, H. & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Helvacı, M. A. & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies (Elektronik)*, 7(3 b), 1475-1497.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu

- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of potential Positive and Negative Effects on School Systems* (Unpublished Doctoral Dissertation). College of Business, The Florida State University, USA.
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychology contract breach and organizational cynicism: Not all social change violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, (5), 627-647.
- MEB, (2021). <http://kmaras.meb.gov.tr/>
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). School administrator and teachers' perceptions of organizational silence. *Eğitim ve Bilim-Education and Science*, 38(167), 50-64.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Konan, N., & Culha, A. (2017). Örgüt sağlığı ve sinizm ilişkisi. Eğitime Farklı Bakış e-Kitabı, *EYUDER Yayınları*.
- Korkut, A. & Aslan, M. (2016). Organizational cynicism levels of teachers in secondary schools in Turkey. *Online Submission*, 7(2), 91-112.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Panahi, B., Veiseh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in organizational behavior*, 29, 195-223. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.007>
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. In Research in personnel and human resources management. Emerald Group Publishing Limited.
- Sağır, T., & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1094-1106.
- Sezgin- Nartgün, Ş. & Demirer, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Sirin, Y. E., Aydın, Ö. & 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.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(ERTE Özel Sayısı), 209-232.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.

- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support and a employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802