

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SİNİZM İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACILIK ROLÜ:
BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

DOKTORA TEZİ

Önder GÜRSEL

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan TUTAR

KASIM - 2018

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ


ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SİNİZM İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACILIK ROLÜ:
BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

DOKTORA TEZİ

Önder GÜRSEL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 23/11/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Hasan TUTAR	BASARILI	
Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY	BASARILI	
Prof. Dr. Adnan AKIN	BASARILI	
Doç. Dr. Mustafa Cahit ÜNGAN	BASARILI	
Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ	BASARILI	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	ÖNDER GÜRSEL
Öğrenci Numarası	:	D126004020
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ARACILIK ROLÜ: BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME
Benzerlik Oranı	:	%12

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

...../...../20.....
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtex@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof.Dr. HASAN TUTAR

Tarih:
İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Dinamik ve rekabetçi ortamda örgütlerin başarılı olabilmeleri için işgörenlerin fikir ve düşüncelerine önem vermeleri gerekmektedir. Ancak örgüt içerisindeki işgörenlerin her zaman birbirleriyle iyi iletişim kuramadıkları, çekindikleri ya da diğer işgörelere karşı mesafeli davranışlar sergiledikleri bilinmektedir. Bir başka ifade ile çalışanlar örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu durum ise örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

Bununla birlikte örgütsel sessizlik ile ilişkili bir diğer kavram ise örgütsel sinizmdir. Sinizm, işgörenlerin yalnızca kendi çıkarlarını gözettiği, çıkarlarını her şeyin üstünde tutarak diğer işgörenlerin çıkarıcı olduğunu düşündükleri bir düşünce biçimini ifade etmektedir. Sinizm durumunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azaldığı, motivasyonlarının düştüğü, iş doyumunu düzeylerinin olumsuz etkilendiği ifade edilmektedir. İş görenlerin kendilerine daha az güvenmeleri, öz saygılarında bir azalma olması, işgörelerde işe gelmeme, işten ayrılma ve iş performansının düşmesi gibi olumsuz etenler de sinizmin sonuçları arasındadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmle ilişkili bir diğer kavram ise örgütsel dışlanmadır. Örgütsel dışlanma, örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin görmezden gelinmesi, gruba dahil edilmemesi ya da gruba alınmaması süreçlerini içermektedir. Yapılan açıklamalardan hareketle örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma kavramları örgütsel davranış alanında yer alan önemli konulardır. Alanyazında bu kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ele almak ve bu çalışma sonucu elde edilen bulgularla alanyazına katkı sağlanacağı öngörülmektedir.

Tez çalışmam boyunca ilgi, destek ve yardımını esirgemeyen ve kendisini örnek aldığım tez danışmanım Prof. Dr. Hasan TUTAR'a, ortak danışman olarak yardımlarını esirgemeyen sevgili Dr. Öğr. Üyesi Emre ORUÇ'a, bu süreçte sonsuz destek ve katkı sağlayan hocalarım Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY'a, Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNGAN'a, ve bana emeği geçen bütün hocalarıma, her şartta yanımda olan annem Yurdanur GÜRSEL'e, babam Caner GÜRSEL'e, sevgili eşim Sibel GÜRSEL'e, çocuklarım Caner ve Göktuğ Çağrı'ya sonsuz teşekkür ederim.

Önder GÜRSEL

23.11.2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vi
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	9
1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	9
1.1.1. Sessizlik Kavramı	9
1.1.2. Örgütsel Sessizlik.....	12
1.2. Örgütsel Sessizliğin Dayandığı Teoriler	15
1.2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	15
1.2.2. Beklenti Teorisi.....	17
1.2.3. Fayda-Maliyet Analizi	20
1.2.4. Kendini Uyarlama Teorisi.....	21
1.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	22
1.3.1. Bireysel Nedenler.....	25
1.3.2. Örgütsel Nedenler	35
1.3.3. Yönelimsel Nedenler.....	37
1.3.4. Sosyo-Kültürel Nedenler	38
1.4. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	39
1.4.1. Kabul Edilen Sessizlik	40
1.4.2. Savunma Amaçlı Sessizlik.....	40
1.4.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....	43
1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	44
1.5.1. Bireysel Sonuçlar	44
1.5.2. Örgütsel Sonuçlar.....	45

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SİNİZM	49
2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	49
2.1.1. Sinizm Kavramı	49
2.1.2. Örgütsel Sinizm	52
2.2. Örgütsel Sinizmin Dayandığı Teoriler	57
2.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı.....	57
2.2.2. Beklenti Kuramı.....	58
2.2.3. Atfetme Kuramı	60
2.2.4. Sosyal Güdülenme Kuramı	62
2.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....	64
2.3.1. Bireysel Nedenler.....	65
2.3.2. Örgütsel Nedenler	69
2.3.3. Çevresel Nedenler	76
2.3.3.1. Yüksek Yönetici Maaşları	76
2.3.3.2. İşten Çıkarma.....	76
2.3.3.3. Sosyal Sorumsuzluk	76
2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları	77
2.4.1. Bilişsel Boyutlar.....	77
2.4.2. Duyuşsal Boyut	79
2.4.3. Davranışsal Boyutlar.....	79
2.5. Örgütsel Sinizmin Türleri	80
2.5.1. Kişilik Sinizmi	81
2.5.2. Toplumsal-Kuramsal Sinizm	82
2.5.3. İşgören Sinizmi	83
2.5.4. Mesleki Sinizm	84
2.5.5. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	85
2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	90
2.6.1. Bireysel Sonuçlar	90
2.6.2. Örgütsel Sonuçlar.....	91

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL DIŞLANMA	97
3.1. Dışlanma Kavramı	97
3.2. Örgütsel Dışlanma Kavramı.....	102
3.3. Örgütsel Dışlanmanın Nedenleri.....	107
3.4. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları	112
BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA.....	124
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	124
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	124
4.2.1. Araştırmanın Kısıtları	125
4.2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	125
4.2.3. Araştırma Çalışma Grubu	126
4.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	127
4.3. Araştırma Bulguları.....	127
4.3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	127
4.3.2. Normal Dağılım Testi	129
4.3.3. Güvenilirlik Analizi	130
4.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler	131
4.3.5. Faktör analizi	134
4.3.6. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler	137
4.3.6.1. Bağımsız T Testi Bulguları	138
4.3.6.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	139
4.3.7. Korelasyon Analizi	154
4.3.8. Regresyon analizi.....	156
4.3.9. Aracılık Testi Bulguları	159
4.3.10. Hipotezlerin Testi.....	161
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	163
KAYNAKÇA	173
EKLER.....	191
ÖZGEÇMİŞ.....	195

KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis of Variance
Bknz.	: Bakınız
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
Sd.	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)
SS	: Standart Sapma
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
TDK	: Türk Dil Kurumu

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Bowen ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı Teorisi	17
Şekil 2	: Temel Beklenti Teorisi.....	19
Şekil 3	: Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı.....	25
Şekil 4	: Beklenti Kuramı Modeli	58
Şekil 5	: Atfetme Süreci Modeli	61
Şekil 6	: Weimer Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli	63
Şekil 7	: İşgören Sinizmini Açıklamak İçin Sözleşme İhlali Çerçevesi	75
Şekil 8	: Örgütsel Değişim Sinizmini Değiştirmek için Bireysel Direnç Kaynakları	87
Şekil 9	: Örgütsel Değişime Karşı İşgören Sinizmi Modeli	88
Şekil 10	: Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Nedenleri	110
Şekil 11	: Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları	114
Şekil 12	: Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları	119
Şekil 13	: Örgütsel Dışlanmaya Bağlı olarak Örgüt İçerisinde Ortaya Çıkan İşgören Davranışları	122
Şekil 14	: Araştırmanın Modeli	125
Şekil 15	: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm ilişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Kurgulanan Modele Ait Yol Şeması.....	160

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Örgütsel Sessizliğin Sebepleri	24
Tablo 2	: Kabul Edilen ve Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutları.....	42
Tablo 3	: Sinizm ve Örgütsel Sinizm Tanımları	54
Tablo 4	: Örgütsel Sinizm Türlerinin Eylem, Hedef, Bağlam ve Zaman Bakımından Özellikleri	89
Tablo 5	: Dışlanma Kavramına İlişkin Çeşitli Tanımlar	99
Tablo 6	: Örgütsel Dışlanma Kavramının Sınıflandırılması	103
Tablo 7	: Örgüt İçerisinde Kişiler Arasındaki Dışlanma Davranışının Biçimleri ...	105
Tablo 8	: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	128
Tablo 9	: Güvenilirlik Analizi Bulguları	130
Tablo 10	: Temel İstatistikler	131
Tablo 11	: Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatikler	132
Tablo 12	: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatikler	133
Tablo 13	: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatikler	134
Tablo 14	: Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları	135
Tablo 15	: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları	136
Tablo 16	: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları	137
Tablo 17	: Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelendiği Bağımsız T Testi Bulguları....	138
Tablo 18	: Medeni Duruma Göre Farklılıkların İncelendiği Bağımsız T Testi Bulguları.....	139
Tablo 19	: Pozisyona Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	140
Tablo 20	: Pozisyona Göre Farklılıkları İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları.....	142
Tablo 21	: Mevcut kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları	143
Tablo 22	: Mevcut Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları.....	144
Tablo 23	: Toplam Çalışma Deneyimine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	145

Tablo 24	: İş Yaşamındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları.....	146
Tablo 25	: Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	146
Tablo 26	: Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları.....	148
Tablo 27	: Gelir Düzeyine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	149
Tablo 28	: Gelir Düzeyine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları.....	150
Tablo 29	: Gelir Değerlendirmesine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	150
Tablo 30	: Gelir Değerlendirmesine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları.....	152
Tablo 31	: İl ve İlçeye Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları.....	152
Tablo 32	: İl ve İlçeye Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları ...	153
Tablo 33	: Korelasyon analizi bulguları.....	154
Tablo 34	: Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizme Etkisini İncelemeye Yönelik Tekli Regresyon Analizi.....	156
Tablo 35	: Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Dışlanmaya Etkisini İncelemeye Yönelik Tekli Regresyon Analizi.....	157
Tablo 36	: Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sinizme Etkisini İncelemeye Yönelik Tekli Regresyon Analizi.....	157
Tablo 37	: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Sinizme Etkisini İncelemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	158
Tablo 38	: Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Dışlanmaya Etkisini İncelemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	158
Tablo 39	: Hipotezlerin Testi.....	161

Tezin Başlığı: Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme

Tezin Yazarı: Önder GÜRSEL **Danışman:** Prof. Dr. Hasan TUTAR

Kabul Tarihi: 23 Kasım 2018 **Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım) + 191 (tez) +4 (ek)

Anabilimdalı: İşletme **Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Bu tezin amacı, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel dışlanmanın aracılık rolünü belirlemektir. Nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılan bu çalışmada çalışma grubunu, Bilecik ili merkez belediyesi ve Bilecik'e bağlı tüm ilçelerde yer alan 7 belediyede görev yapan toplam 510 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Scott (2007) tarafından geliştirilmiş Karabey (2014) Türkçe'ye uyarlanmış "Örgütsel Dışlanma Ölçeği", Branders ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilmiş Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış "Örgütsel Sinizm Ölçeği" ve Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş, Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ile toplanmıştır. Verilerin analizinde elde edilen nicel veriler SPSS 21.0 paket programı ve LISREL 8.51 ile değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların örgütsel dışlanma algısının ve örgütsel sinizm eğiliminin düşük düzeyde, örgütsel sessizlik algısının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik boyutları bazında en yüksek ortalamanın örgüt yararına sessizlik, en düşük ortalamaya sahip boyutun ise kabullenici sessizlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm boyutları bazında ise en yüksek ortalamanın bilişsel sinizm, en düşük ortalamaya sahip boyutun ise duygusal sinizm olduğu görülmektedir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliğin, örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizm ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ek olarak örgütsel dışlanma algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif ilişki elde edilmiştir.

Değişkenler arasındaki etkiler incelendiğinde, örgütsel sessizlik arttıkça, örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma pozitif yönde ve düşük kuvvette artmaktadır. Ayrıca örgütsel dışlanma, örgütsel sinizmi pozitif yönde, orta kuvvette ve istatistikî açıdan anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün incelenmesine ilişkin bulgular incelendiğinde; örgütsel sessizlikle örgütsel sinizm arasında örgütsel dışlanmanın aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Dışlanma

Title of the Thesis: The Mediating Role of Organizational Exclusion in Organizational Silence and Cynicism Relation: A Study on Municipal Employees

Author: Önder GÜRSEL

Supervisor: Professor Hasan TUTAR

Date: 23 November 2018

Nu. of pages: ix (pre text) +191 (main body) +4 (app)

Department: Business

Subfield: Management and Organization

The aim of this thesis is to determine the mediating role of organizational exclusion in the relationship between organizational silence and organizational cynicism. In this research which utilized quantitative survey methods, study group consists of 510 people working in 7 municipalities located in Bilecik central district and all other districts of Bilecik. The data of the study were collected from “Organisational Exclusion Scale” developed by Scott (2007) adapted to Turkish with Karabey (2014), “Organisational Cynicism Scale” developed by Branders et al (1999) adapted to Turkish with Karacaoğlu and Ince (2012) and “Organizational Silence Scale” developed by Van Dyne et al (2003) adapted to Turkish with Sehitoglu and Zehir (2010). The quantitative data used for data analysis has been evaluated with SPSS 21.0 and LISREL 8.51 software packages.

According to research findings, it has been found that perception of organizational exclusion and tendency of organizational cynicism were low; perception of organizational silence was moderate. In terms of organizational silence aspects, it has been concluded that the highest average was silence for organizational benefit and the lowest average was the acquiescent silence. On the basis of organizational cynicism aspects, it has been found that the highest average was cognitive cynicism and the lowest average was emotional cynicism.

When the relationships among the research variables were evaluated, it has been concluded that organizational silence is positively correlated to organizational exclusion and organizational cynicism. In addition, it has been deduced that there was a positive correlation between the perception of organizational exclusion and organizational cynicism.

When the effects among the variables were examined, as organizational silence increases, organizational cynicism and organizational exclusion increase in a positive way with low strength. In addition, organizational exclusion affects organizational cynicism positively with moderate strength and in a statistically significant way.

When the findings of the research regarding the mediating role of organisational exclusion in organisational silence and organisational cynicism relation were examined, It has been concluded that organizational exclusion has a mediating role between organizational silence and organisational cynicism.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Cynicism, Organizational Exclusion

GİRİŞ

20. yüzyılda yaşanan ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal gelişmeler yaşamın her alanında köklü değişimlere neden olmuştur. Örgütler ise artan rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için karşı karşıya kaldıkları bu hızlı değişim süreçlerine ayak uydurabilme durumunda kalmışlardır. Farklı özelliklere sahip işgörenlerin belirli amaçlar doğrultusunda bir araya geldikleri sosyal yapıları ifade eden örgütler, kişisel amaçların yanı sıra örgütsel amaçların da bir arada olduğu yapılardır. Bu yapılar içerisinde yer alan işgörenler, birbirleri ile etkileşim kurmakta ve çeşitli şekillerde birbirlerini etkilemektedir. Bu şekilde işgörenler belirlenen ortak amaçların elde edilmesinde birlikte hareket ederek yoğun bir çaba göstermektedir. Bu bağlamda örgütlerin başarısı büyük ölçüde örgüt içerisinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişki, işgören davranışları ve tutumlarına bağlıdır. Buradan hareketle örgütlerde önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmek için örgütte yer alan işgörenler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesi oldukça önemlidir.

Örgütlerde işgörenlerin bazı durumlarda birbirleri ile iyi ilişkiler kuramadıkları ve diğer işgörenlerle aralarına mesafeler koydukları görülmektedir. Bunun sonucunda ise örgüt içerisinde birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar arasında yer alan örgütsel sessizlik son zamanlarda yönetsel açıdan ele alınıp çeşitli açılardan incelenmektedir. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütün iyileştirilmesi, yeni ürün, süreç ve hizmetlerin oluşturulması gibi örgüt için önemli olan konularda düşüncelerini, fikirlerini ve önerilerini kasıtlı olarak dile getirmemeleridir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin örgüt açısından oldukça olumsuz bir durum olduğu görülmektedir. Bu konuda yürütülecek çalışmalarla örgütsel sessizliğin nedenleri araştırılarak çözüm sürecinin kolaylaştırılması amaçlanmaktadır.

Alanyazında yer alan farklı bakış açıları ve farklı teorilerden dolayı örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Genel olarak bakıldığında örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel açılardan ele alınmakla birlikte, örgütsel sessizlikle ilişkili çeşitli kavramlar incelenmektedir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğu, örgütsel sessizlik duygusuna sahip işgörenlerin konuştuğunda örgüt hakkında gizli, saklı olması yanında alaycı bir

tavır takınarak “sinik” davranışlar sergilediği ifade edilmektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 401; Nartgün ve Kartal, 2013: 47). Bununla birlikte gerek örgütsel sessizlik gerekse örgütsel sinizm durumunda işgörenlerin örgütten dışlanma korkusunun etkili olduğu belirtilmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda, örgütlerin başarılı olabilmeleri ve işgörenlerin birbirleriyle olumlu ilişkiler geliştirebilmeleri için örgütler açısından sorun teşkil eden sessizlik, sinizm ve dışlanma gibi kavramların incelenmesi önemlidir. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesinde dışlanmanın aracı bir rolünün olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgularla alanyazına katkı sağlanacağı öngörülmektedir.

Çalışmanın Konusu

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yaşanan rekabetçi ortam ve küreselleşme sonucunda insan faktörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Ayrıca, bilginin en büyük sermaye olduğu günümüzde örgütlerin en önemli hedeflerinden biri işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirerek örgüt için belirlenen hedeflerin elde edilmesine katkı sağlamaktır. Bu bağlamda örgütte yer alan işgörenlerin birbirleriyle ilişkileri, iletişim şekilleri ve etkileşim düzeyi belirlenen hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Dinamik ve rekabetçi ortamda örgütlerin başarılı olabilmeleri için işgörenlerin fikir ve düşüncelerine önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü örgütler rekabet ortamının gerektirdiği değişimlere ayak uydurabilmek için çalışanlarına ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte örgütte işgörenlerin her zaman birbirleriyle iyi iletişim kuramadıkları, çekindikleri ya da diğer işgörelere karşı mesafeli davranışlar sergiledikleri bilinmektedir. Bir başka ifade ile çalışanlar örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu durum ise örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

Örgütte işgörenlerin sessiz kalmalarını ifade eden örgütsel sessizlik son yıllarda örgütsel davranış çalışmalarında yoğun bir şekilde ele alınan bir kavramdır. En genel anlamı ile örgütsel sessizlik, işgörenlerin kendi işleri ya da örgütsel işlere ilişkin çeşitli durumlara ilişkin bilgilerini, düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmeyip sessiz kalmayı tercih

etmelerini ifade etmektedir. Örgütsel sessizlikte işgörenler örgüt içerisinde görüşlerini açık bir şekilde ifade etmekten kaçınarak pasif kalmayı tercih etmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgütler açısından olumsuz bir durum olarak ele alınmakla birlikte çeşitli bireysel ve örgütsel sorunları da beraberinde getirmektedir. Örgütsel sessizlik durumunda işgörenlerin kendilerini daha değersiz hissettikleri, kendilerine olan güvenlerinin azaldığı, performanslarının ve motivasyonlarının düştüğü ve kendilerini örgüt içerisinde yalnız hissettikleri görülmüştür. Örgütsel açıdan ele alındığında ise örgütsel sessizlik durumunda örgütte iş kalitesinin düşmesi, istenmeyen davranışların ortaya çıkması, örgüt yararına olabilecek görüşlerin dile getirilmemesi, örgütsel memnuniyetsizliğin artması gibi ve bunlara bağlı olarak örgütün gelişmesinin engellenmesi durumları ortaya çıkmaktadır (Malekpoor ve Fakhr-eddini, 2015:136; Shojaie, Martin ve Barani, 2011: 1733; Üngüven ve Ercan 2015: 116). Açıklamalardan da görüldüğü üzere örgütsel sessizlik gerek işgörenler gerekse örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bundan dolayı örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin bilinmesi, problemlerin çözülerek önlemlerin alınabilmesi açısından gereklidir.

Alanyazında örgütsel sessizliğin çeşitli bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenleri olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte örgütsel sessizlik ile ilişkili bir diğer kavram ise örgütsel sinizmdir. Örgütlerde sinizm, işgörenlerin yalnızca kendi çıkarlarını gözettiği, çıkarlarını her şeyin üstünde tutarak diğer işgörenlerin çıkarıcı olduğunu düşündükleri bir düşünce biçimini ifade etmektedir. Bu felsefeyi benimseyen insanlar ise sinik olarak anılmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizmde örgüt içerisinde doğruluk, dürüstlük ve samimiyet duygularının olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte sinizm durumunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azaldığı, motivasyonlarının düştüğü, iş doyumunu düzeylerinin olumsuz etkilendiği ifade edilmektedir. İş görenlerin kendilerine daha az güvenmeleri, öz saygılarında bir azalma olması, işgörenlerde işe gelmeme, işten ayrılma ve iş performansının düşmesi gibi olumsuz etmenler de sinizmin sonuçları arasındadır (Abraham, 2000: 282; Anderson, 1996: 1397; Brandes, 1997: 112; Pelit ve Pelit, 2014: 39; Yasin ve Kalid, 2015:571) Bütün bu olumsuz sonuçlar ise örgüt açısından çok ciddi sorunlara neden olmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmle ilişkili bir diğer kavram ise örgütsel dışlanmadır. Dışlanma kavramı yaşamın her alanında karşılaşılan bir durum olmakla birlikte,

örgütlerde de görülebilmektedir. Örgütsel dışlanma, örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin görmezden gelinmesi, gruba dahil edilmemesi ya da gruba alınmaması süreçlerini içermektedir. Alanyazında örgütsel sessizlik ve sinizm kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar olmakla birlikte bu kavramlar arasındaki ilişkiyi örgütsel dışlanma açısından ele alan çalışmalar olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışma sonucu elde edilen bulgularla alanyazına katkı sağlanacağı öngörülmektedir.

Bu tez çalışması kapsamında;

Birinci bölümde; sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları alanyazında dayalı olarak tanımlanmış ve örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında rol oynayan kuramlar açıklanmıştır. Bununla birlikte, örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenler başlıkları altında detaylandırılmıştır. Ayrıca, örgütsel sessizliğin boyutları kabul edilen, savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik başlıkları altında incelenmiştir. Son olarak örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel nedenlerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde; sinizm ve örgütsel sinizm kavramları ele alınmıştır. Ayrıca, örgütsel sinizmin dayandığı teoriler, örgütsel sinizmin nedenleri, boyutları ve sonuçları ayrı başlıklar halinde detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Üçüncü bölümde dışlanma ve örgütsel dışlanma kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, örgütsel dışlanmanın nedenleri ve sonuçlarına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Dördüncü bölümde; araştırmanın amacı, modeli, yöntemi, sınırlılıkları, varsayımları, değişkenleri ve hipotezleri belirtilmiş; yapılan nicel analizler sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Sonuçlar ve Öneriler kısmında; bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve değerlendirmeler ortaya konulmuştur. Tartışma kısmında bu araştırmanın sonuçları ve konu ile ilgili başka araştırmaların sonuçları karşılaştırılmıştır. ‘Öneriler’ kısmında ise bu araştırmanın sonuçları ışığında, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma konularına ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelemesi ve bu ilişkide örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün olup olmadığının test edilmesidir.

Bu bağlamda çalışmada şu alt amaçlara cevap aranmıştır:

- Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?
- Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
- Çalışanların örgütsel dışlanma düzeyleri nedir?
- Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet, medeni durum, pozisyon, mevcut kurumda çalışma süresi, toplam çalışma deneyimi, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, gelir değerlendirmesi, il ve ilçe değişkenleri açısından anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
- Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri cinsiyet, medeni durum, pozisyon, mevcut kurumda çalışma süresi, toplam çalışma deneyimi, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, gelir değerlendirmesi, il ve ilçe değişkenleri açısından anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
- Çalışanların örgütsel dışlanma düzeyleri cinsiyet, medeni durum, pozisyon, mevcut kurumda çalışma süresi, toplam çalışma deneyimi, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, gelir değerlendirmesi, il ve ilçe değişkenleri açısından anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
- Örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü var mıdır?

Çalışmanın Önemi

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında yaşanan değişikliklerle birlikte örgütlerin gereksinimleri de büyük ölçüde değişiklik göstermektedir. Günümüzde örgütlerin

sürdürülebilir rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için gereken çabayı göstermeleri gerekmektedir. Bir örgütün başarısı ise büyük ölçüde çalışanlarına bağlıdır. Bundan dolayı örgütlerin çalışanlarına daha fazla değer vermeleri, onların düşüncelerini önemsemeleri ve gerçek potansiyellerini ortaya çıkarabilecek imkânları sunmaları gerekmektedir. Bu şekilde örgüt çalışanları örgüt yararına olabilecek davranışlar sergileyecek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için gereken desteği ve çabayı göstereceklerdir.

Örgütsel sinizm çalışanın örgüte karşı sahip olduğu olumsuz bir tutum olması nedeniyle örgütsel performansı düşüren bir yapıya sahiptir. Bu anlamda örgütsel sinizm örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı olumsuz tutumları nedeniyle üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bununla birlikte örgüt içerisinde oluşan ve örgüt yararına olumsuz sonuçlara yol açan diğer olumsuz örgütsel davranış örneği ise örgütsel sessizliktir. Çalışanların görüşlerini ve düşünceleri açıkça ifade etmek istememeleri, belirli bir süre sonra sinik işgörenler haline gelmelerine yol açacaktır. Bu nedenle örgüt yararına alınacak kararlarda çalışanların yaratıcı fikirlerinin sürece dâhil edilmesi mümkün olmamaktadır. Literatürde örgütsel sessizliğin örgütsel adalet, tükenmişlik düzeyi, mobbing, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm gibi çeşitli değişkenlerle ilişkili olduğu ifade edilmektedir.

Diğer yandan örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan bir faktör olarak örgütsel dışlanma kavramı da son yıllarda yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Çalışanların diğer işgörenler tarafından görmezden gelinmesi olarak tanımlanan bu kavramın örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisinde nasıl bir role sahip olduğunu belirlemek ve literatüre bir model önerisinde bulunmak bu tezin ana amacını oluşturmaktadır. Bu anlamda önerilen modelin araştırmacılara ve bu alanda faaliyet gösteren uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmada belediye çalışanlarının seçilmesinin temel nedeni belediye hizmetlerinin dolayısıyla da kamu hizmetinin doğasında sürekliliğin ve düzenliliğin olmasından kaynaklanmaktadır. Bu hizmetlerin sürekliliği ve düzenliliği çalışanlar üzerinde baskı oluşturmakta ve örgüt içerisinde stres, tükenmişlik, tatminsizlik gibi istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Yüksel, 2017: 430). Bununla birlikte

belediye çalışanları görevini yerine getirirken eşit ve tarafsız bir biçimde yerine getirmeleri gerekmektedir. Belediyelerin siyasi bir örgüt olmaları onların bu hizmetleri yerine getirirken çalışanlar üzerinde baskı oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanlar üzerinde olumsuz tutum ve davranışların doğmasına yol açmaktadır. Ayrıca belediyelerin bünyesinde her kademedeki çalışana sahip olması bu kavramlara ait farklılıkların ortaya çıkarılmasında önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmada incelenen kavramsal ilişkilerin belediye çalışanları üzerinde araştırılması konunun çalışma grubu seçimini açıklamaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesinde örgütsel dışlanmanın aracı rolünün belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Bilecik ili merkez ve tüm ilçelerde yer alan belediye çalışanları oluşturmaktadır. Evren üzerinden gerçekleştirilen bu çalışmada Bilecik ili ve merkezde görev çalışan bütün belediye çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Gönüllülük esasına dikkate alınarak 372 belediye çalışanı araştırmaya katılmıştır. Çalışmada *örgütsel sessizlik ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü var mıdır?* Sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Scott (2007) tarafından geliştirilmiş ve Karabey (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmış "*Örgütsel Dışlanma Ölçeği*"; Branders ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen ve Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan "*Örgütsel Sinizm Ölçeği*" ve Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş, Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan "*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*" kullanılmıştır. Ölçeklerin Bilecik İlinde belirlenen belediyelerde uygulanabilmesi için gerekli makamlardan izinler alınmıştır. Anketler 1 Ekim – 15 Aralık 2017 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu tez çalışması Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu (Proje No: 2017-60-02-003) tarafından desteklediği için verilerin toplanmasında bir araştırma şirketinden 400 adet anket hizmeti alımı yapılmıştır.

Elde edilen toplam 400 anket formundan 28'si hatalı doldurulduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Elde edilen veriler belirli bir sıraya konularak bilgisayar

ortamına aktarılmış ve SPSS veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan 5'li Likert ölçekler 1'den 5'kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları belirlenmiştir. Verilerin analizinde öncelikle ve verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Skewness ve Kurtosis testine başvurulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda tüm ölçekler için verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmış ve veri analizinde parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Bu bağlamda çalışanların örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma düzeylerine ilişkin alt boyutların her biri için aritmetik ortalama ve standart sapmaları, frekans (f) dağılımı ve yüzde (%) şeklinde özetlenmiştir. Cinsiyet, medeni durum gibi iki alt kategorili bağımsız değişkenler için bağımsız t-testi uygulanmıştır. Bununla birlikte gelir düzeyi, toplam hizmet süresi gibi üç ve daha fazla alt kategorisi olan değişken verileri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak bağımlı bir değişkenin diğer bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin analizinde $p < .05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Elde edilen bulgular tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Bu bölümde araştırmanın temel kavramlarından birisi olan “örgütsel sessizlik” kavramını detaylı bir şekilde açıklamak amacıyla sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin boyutları, örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenler ve örgütsel sessizliğin sonuçları ilgili alanyazına dayalı olarak açıklanmıştır. Belirtilen başlıklara ilişkin detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

1.1.1. Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik kavramını açıklamak amacıyla öncelikle sessizlik kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır. Sessizlik davranışı diğer davranışlar gibi doğrudan gözlenemeyip anlaşılamadığı için araştırılması zor bir kavramdır. Bu kavramın literatürde felsefe, psikoloji, sosyoloji, biyoloji ve antropoloji gibi farklı birçok disiplinle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte yönetim alan yazınında da sessizlik kavramına ilişkin pek çok tanımın yer aldığı görülmektedir. Bunun nedeni yönetim alanının farklı bilim dallarından etkilenen eklektik bir özellik taşımasından kaynaklanmaktadır. Farklı disiplinlerde farklı anlamları içeren sessizlik kavramına ilişkin yapılan çeşitli tanımlamalar ise alan yazında şu şekilde yer almaktadır:

Türk Dil Kurumu’na göre sessizlik “sesin olmaması durumu” olarak tanımlanmaktadır. Sessizleşmek ise sessiz kalma durumunu ifade etmektedir. Bunun yanında psikolojide sessizlik kavramı, “içine kapanma, özgüvenin olmaması” olarak tanımlanırken, sosyolojide “toplumsal suskunluk” olarak ifade edilip olumsuz bir durumu işaret etmektedir (Çakıcı, 2007: 147-148). Dolayısı ile sessizlik, psikolojide içe kapanma, özgüvensizlik ve içe dönüklük anlamına gelmektedir. Sosyoloji açısından incelendiğinde sessizlik toplumsal suskunluk, eylemsizlik ve toplumun sindirilmesi gibi genellikle olumsuz bir durum ifade etmektedir. Felsefede sessizlik ses çıkarmanın yok olması anlamında değil, sır saklama ya da işgörenlerin bildiklerini isteyerek söylememesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ebik, 2017: 5). Sosyal ilişkiler açısından ele alındığında ise sessizlik, “dayatma, çatışma veya utanç verici bir davranıştan kaçınma” için kullanılmaktadır (Shojaie, Matin ve Barani, 2011: 1733). Her ne kadar farklı

disiplinlerde farklı anlamlara sahip olsa da sessizlik kavramı genellikle ses çıkarmama durumunu ifade etmektedir.

Çakıcı'ya göre (2007: 147-148) sessizlik, dinginlik, huzur ve sakinleşme açısından olumlu bir çevresel özellik olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda sessizlik, sessizleşme aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutma, korku, sadakat gibi çeşitli duyguların bir sonucu olabilir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1365). Ayrıca, iletişim açısından ele alındığında sessizlik, sosyal etkileşim süreci açısından olumlu bir davranış olarak ele alınmakta ve bir taraf konuşurken diğerinin sessiz kalarak dinlemesi gerektiği belirtilmektedir. Bu şekilde etkili bir iletişim süreci için işgörenlerin yeri geldiğinde sessiz kalması gerektiği ifade edilmektedir. Bu anlamda sessizlik kavramı, iletişim davranışlarını düzenleyen bir sistem ve olumlu bir nezaket stratejisi olarak görülür (Ebik, 2017: 5). Benzer şekilde Nakene (2006: 1812) sessizliğin nezaketle ilişkili önemli bir özellik ve nezaket stratejilerinin çoğunun yerine getirilmesinde ortaya çıkabilecek bir durum olduğundan bahsetmiştir. Örneğin sessizlik, dayanışmanın ve uyuşmanın bir işareti olarak işlev gördüğü zaman olumlu bir nezaket stratejisi olarak kullanılabilirken, uzaklaşmanın bir taktik olduğu durumlarda negatif bir strateji olarak da kullanılabilir. Benzer şekilde sessizliğin, alçak gönüllük, diğerlerine saygı duyma ve sağduyu gibi birçok erdemlilik gösteren davranışla ilgili olabileceği de belirtilmektedir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011: 1733). Bundan dolayı her sessizlik durumunun olumsuz olarak algılanmaması gerektiği ve bazı durumlarda olumlu bir davranış olarak görüldüğü sonucu ortaya çıkmaktadır. Toplumsal kültür açısından düşünüldüğünde sessizliğin bazı kültürlerce teşvik edilen, saygıyı niteleyen bir davranış olduğunu ileri sürmek mümkündür. Bu çalışmada ise sessizlik kavramı örgütsel psikoloji açısından ele alınmaktadır. Kavramın alan yazını için anlamı örgüt içerisinde çalışanların görüşlerini belirtmek istememesi ve bunun sonucunda ise örgüt içerisinde birçok sorunun ortaya çıkması durumudur (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Pinder ve Harlos (2001: 338) çalışmalarında sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğundan bahsetmektedir:

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.

- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Bu ikili fonksiyonlardan anlaşılacağı üzere, sessizlik tek taraflı bir olgu değildir. Aksine, içerisinde birden çok özelliği barındıran bir olgudur.

Blackman ve Sadler-Smith'e göre (2009: 572), sessizlik, "sessiz sessizlik ve susturulmuşluk sessizlik" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sessiz sessizlik durumunda işgören konuşmamayı tercih ederken, susturulmuşluk sessizlik durumunda işgörenin konuşmasına izin verilmemektedir. Bu durumda sessizliğin bazen bir tercih, bazen bir zorunluluk olabileceği görülmektedir. Morrison ve Milliker (2000: 714) sessizliği örgüt içerisinde anlaşılması ve yorumlanması zor olan bir davranış olarak tanımlamaktadır. Ephratt'a göre (2008: 1910) ise sessizlik aktif, amaçlı ve stratejik bir davranış olmakla birlikte "sessizlik" ve "konuşma" birbirinin zıddı olan kavramlar olarak ele alınmamalıdır. Sessizlik, sessiz kalma halidir ve bu durum görünürde iletişime kapalı olma gibi gözükse de aslında bir iletişim tarzını yansıtır. Çünkü sessizlik, işgörenlerin konuşmamayı tercih ettikleri durumlarda başlar (Perlow ve Williams, 2003: 4).

Sosyal ilişkiler açısından ele alındığında sessizliğin türleri, işlevleri ve anlamına ilişkin farklı tanımların yer aldığı görülmektedir. Bruneau'ye (1973) göre sessizlik üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- Psikolojik Sessizlik
- Etkileşimli Sessizlik
- Sosyo kültürel Sessizlik

Bruneau bu sessizlik türleri arasındaki farklılığın zaman algısından kaynaklandığını belirtmektedir. Psikolojik sessizlik çok kısadır ve konuşma sırasında yaşanan tereddüt ile ilişkilidir, ya da söylenilen ifadeyi daha iyi anlamak için konuşma sırasında yapılan duraksamayı ifade etmektedir. Etkileşimli sessizlik psikolojik sessizlikten daha uzundur ve bir rolün oynanması, konuşma sırasının değişmesi gibi kişiler arası ilişkiler ile ilişkilidir. Sosyokültürel sessizlik ise ilk iki sessizlik türünde de görülmektedir. Çünkü

kültürel alışkanlıklar psikolojik ve etkileşimli sessizliği hareket ettirebilir. Bu sessizlik türü genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamayı yansıtmaktadır (Kurzon, 2007: 1673).

Bir başka görüşe göre ise sessizlik konuşmadaki mesafeyi açma olarak ele alınmaktadır. Konuşmacı sözel katılım göstererek kendi varlığını göstermektedir. Fakat konuşmacı sessiz kalınca konuşmada var olmadığını göstermektedir. Bu durumda ise iki konuşmacı arasındaki boşluk büyümektedir. Konuşma sırasında diğer işgören konuşurken sessizlik olduğu gibi, konuşmacı cevap vermek istemediğinde de sessizlik durumu oluşmaktadır (Kurzon, 1995: 57). Bu durumda sessizliğin konuşma içerisindeki yeri ön plana çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere sessizlik kavramı çok boyutlu ve anlamlandırması zor olan bir kavramdır. Bu kavram genellikle susma eylemini ifade eden olumsuz bir durum olmakla birlikte bazı durumlarda sessizliğin olumlu bir durum olduğu, işgörenlerin etkili bir iletişim sürecinde ya da nezaket kurallarına uygun davranışlar sergilemek amacıyla sessiz kalmayı tercih edebildikleri görülmektedir.

1.1.2. Örgütsel Sessizlik

İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında bilgi en büyük sermaye olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucunda işgörenlerin ve kurumların bilgiyi kullanarak belirledikleri hedeflere ulaşması her geçen gün önem kazanmaktadır. Örgütler doğru bilgiye ulaşarak kendi hedeflerini gerçekleştirmekle birlikte, yeniliğin ve değişimin de öncülüğünü yapmaktadır. Günümüzde örgütlerin en büyük hedeflerinden birisi ise çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirerek kurum için gerekli olan en doğru bilgiye ulaşmaktadır. Fakat örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkileri sonucunda farklı davranışlar ortaya çıkmaktadır. İşgörenler bu süreçte birbirleri ile yakın ilişkiler kurabileceği gibi, birbirlerinden uzaklaşabilmektedir. Oysa örgüt içerisinde önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmek için örgütte yer alan işgörenler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Buna karşın örgüt içerisinde işgörenlerin her zaman iyi iletişim kuramadıkları, çekindikleri ya da diğer işgörelere karşı mesafeli davranışlar sergiledikleri bilinmektedir (Demir ve Demir, 2012: 85). Buna bağlı olarak işgörenler örgüt içerisinde gerçek görüşlerinin neler olduğunu belirtmek istemeyebilirler. Bunun

sonucunda örgüt içerisinde birçok sorun ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Ortaya çıkabilecek en önemli sorunlardan birisi ise örgütsel sessizliktir.

Örgütsel sessizlik kavramı son zamanlarda örgütsel davranış çalışmalarında yer almaya başlayan bir kavramdır. Johannesen (1974) örgütsel sessizliği çalışanların çeşitli bilgileri diğer çalışanlardan saklaması olarak tanımlamıştır (Ünlü, 2015: 27). Morrison ve Milliken (2000: 708), bu kavramı çalışanların yapmakla yükümlü oldukları işler ya da örgüt içerisindeki diğer faaliyetlerle ilgili olarak fikir, düşünce, kaygı ve önerilerini açıklamamaları olarak ifade etmiştir. Çakıcı (2007: 10) örgütsel sessizliği işgörenlerin kendi işleri ya da iş ortamında karşılaştıkları teknik ve davranışsal sorunlara yönelik bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip sessiz kalmayı tercih etmeleri olarak nitelendirmektedir.

Örgütsel sessizlik örgütlerde karşılaşılan problemlerle ilgili işgörenlerin ortak ve kasıtlı olarak tepki vermemeleri, duygu ve düşüncelerini başkaları ile paylaşmamaları olarak tanımlanmaktadır (Ülker ve Kanter, 2009: 111). Dolayısıyla örgütsel sessizlikte çalışanlar örgüt içerisinde düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmekten kaçınmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Bu anlamda işgörenler örgüt içerisinde pasif kalmayı tercih etmektedir. Benzer şekilde Pinder ve Harlos (2001: 348) örgütsel sessizlik kavramını, işgörenlerin, örgütsel durumlarla ilgili konulara ilişkin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini, söz konusu örgüt içinde herhangi bir değişiklik yapabilme ya da düzeltebilme gücü olan kişilere bilinçli bir biçimde sözlü veya yazılı olarak ifade etmekten kaçınması olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sessizlik davranışsal bir seçimdir. İşgören bu seçim sonucunda örgütsel performansını iyileştirebileceği gibi daha kötü hale de getirebilir. Sessizlik ile onaylama ve paylaşım, onaylamama ve karşı olma mesajları iletilmek istenilebilir. Bu şekilde bazı durumlarda sessizlik işgörenler ve örgütler için bir baskı mekanizması haline gelmektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 48).

Örgütler açısından oldukça önemli olan yaratıcılık, öğrenme, değişim ve inovasyon gibi süreçlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi işgörenler aracılığı ile gerçekleşmektedir. Fakat bazı durumlarda işgörenlerin örgütle ilgili düşüncelerini açıklamak istemedikleri ve örgütle ilişkili sorunlar karşısında sessiz kaldıkları görülmektedir. Bunun sonucunda örgütsel sessizlik durumu meydana gelmektedir. Örgütsel sessizlik sürecinde, örgüt

içerisinde olumsuz dönütler, doğru bilginin alınamaması ve farklı görüşlerin ortaya çıkmaması durumları yaşanarak örgüt adına karar verme süreci olumsuz etkilenmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Ayrıca, örgütsel sessizlik sürecinde, işgörenler örgüt içerisindeki işlerle ilgili herhangi bir öneride bulunmama eğilimi göstermektedir. Buna bağlı olarak örgüt yararına gösterilen örgütsel çabalar istenilen şekilde sonuçlanmayabilmektedir (Nikmeram ve diğerleri, 2012: 1272). Bu anlamda örgütsel sessizlik örgütler için olumsuz sonuçlar doğurabilecek ve örgüt yararına olabilecek birçok davranışın ortaya çıkmasını engelleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde sessizlik; sessizlik, sansür, bastırma, marjinalleştirme, önemsizleştirme, dışlama biçimlerini ifade etmektedir ve çalışanların motivasyonunun artmasına yardımcı olan iletişim kanallarını engellemektedir (Akbarian ve diğerleri, 2015: 178). Örgütsel sessizlikte aslında işgörenler örgüt içerisindeki problemleri görmezden gelmemektedir. Bunun yerine fikirlerini açıklamamayı tercih ederek sessiz kalmaktadırlar. İşgörenlerin sessiz kalma nedenleri ise farklılaşabilmektedir. Kahveci'ye (2010: 10-11) göre işgörenlerin örgüt içerisindeki olaylar hakkında konuştuklarında dışlanacakları endişesine kapılmalarının ve yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarının işgörenlerin sessiz kalmasına neden olduğunu belirtmektedir. Bu durumda bireysel kaygıların sessizliğe neden olduğu görülmektedir. İşgörenler geçmişte yaşadıkları kötü deneyimlere dayanarak da konuşmamayı tercih edebilmektedir. Bunun yanı sıra örgüte yeni katılan bir çalışan tecrübeli olan çalışanı model alarak sessiz kalabilmektedir. Ayrıca, işgörenler örgüt içerisinde olumsuz örgütsel şartların değişmeyeceğini düşündüklerinde harekete geçmeyi reddetmektedir. Bu durumda çalışanlar istenmeyen şartlara direnmek yerine bu şartlara uyum sağlamayı tercih etmektedir (Sağyan, 2011: 223). Bu anlamda işgörenlerin söyleyecek sözleri olmamasından dolayı değil, işgörenler öğrenilmiş çaresizlik duygusu ile örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan bu tanımlamalar incelendiğinde ortak noktalarda işgörenlerin bilinçli bir şekilde örgüt ile ilgili konularda fikir, görüş ve önerilerini açıklamaktan kaçındıkları görülmektedir. Bu durumda örgütsel sessizliğin örgütler açısından ağırlıklı olarak olumsuz bir davranış olarak ele alınabileceği görülmektedir.

1.2. Örgütsel Sessizliğin Dayandığı Teoriler

Alanyazında işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinin nedenleri açıklayabilecek çeşitli teorilerin geliştirildiği görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel sessizliğe ilişkin “Sessizlik Sarmalı Teorisi”, “Beklenti Teorisi”, Fayda-Maliyet Analizi Teorisi” ve “Kendini Uyarlama Teorisi” ele alınmıştır. Bu teoriler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik sarmalı teorisi Noelle Neumann (1974) tarafından geliştirmiştir. İşgörenlerin gerçek görüşlerini açıklamaya nasıl karar verdiklerini açıklayan bu teori, kişisel görüşleri açıklamada gönüllü olma ile kişiler arası fikirler ve ortam gibi dışsal faktörleri birbiriyle ilişkilendirmiştir. Bir başka ifade ile işgörenlerin düşüncelerini açıklama konusunda istekli olmalarında kişisel görüşleri ile birlikte dışsal faktörler de önemlidir. İşgörenler çoğunluğun görüşüne katılmıyor ise kendi görüşlerini dile getirmek istemeyebilirler. Bu durumda yeni bilgilerin yorumlanmasında ve kamu görüşünün alınmasında işgörenler kamuoyu ve başkalarının kararları da dahil olmak üzere toplumsal ortamlarını kullanabilirler. Bir başka ifade ile sessizlik sarmalı teorisinde çevreden etkilenme söz konusudur.

Neumann’a göre işgörenler genellikle tek başına kalmaktan korkar. Ayrıca, işgörenler, çoğunluğun görüşüne uymadıklarında dışlanacaklarını düşünmektedir. Bu durumdan kaçınmak için çevrelerini de gözlemleyerek çoğunluk tarafından kabul edilen düşünce ve fikirlerin neler olduğunu anlamaya çalışırlar. Dışlanma korkusundan dolayı aynı fikirde olmasalar da çoğunluğun görüşüne katılırlar. Yani işgörenler etrafındaki insanlarca benimsenen fikirleri daha rahat ifade ederken, çoğunluk tarafından destek görmeyen düşünceleri ifade etmekten kaçınmaktadır. Bir başka ifade ile işgörenler, çevre tarafından kabul edilince görüşlerini rahat bir şekilde ifade ederken çevresi tarafından kabul edilmeme durumunda sessiz kalmayı tercih etmektedir (Bildik, 2009: 36; Çakıcı, 2007: 153). Bu bilgiler ışığında sessizlik sarmalında işgörenlerin düşüncelerini açıklamadan önce çevreyi gözlemledikleri ve düşüncelerinin kabul görme derecesini göz önünde bulundurarak konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Nitekim bu durum işgörenlerin günlük yaşamda sıkça başvurduğu sosyal psikolojik bir davranıştır. Bazı durumlarda işgören nedenini bile sorgulamadan,

herhangi bir rasyonel dayanağı olmadan, sırf grup tarafından dışlanmamak ya da kitlelerin daha bilge olduğu düşüncesine kapılarak “kitle psikoloji”ne göre davranabilmektedir. Bu davranışın arka planında kişinin içinde bulunduğu sosyal çevre tarafından dışlanılmama güdüsü yer almaktadır. Bu bakımdan işgörenin içinde bulunduğu sosyal çevre tarafından dışlanılmama güdüsü, bazı durumlarda sessiz kalmasına da yol açabilmektedir.

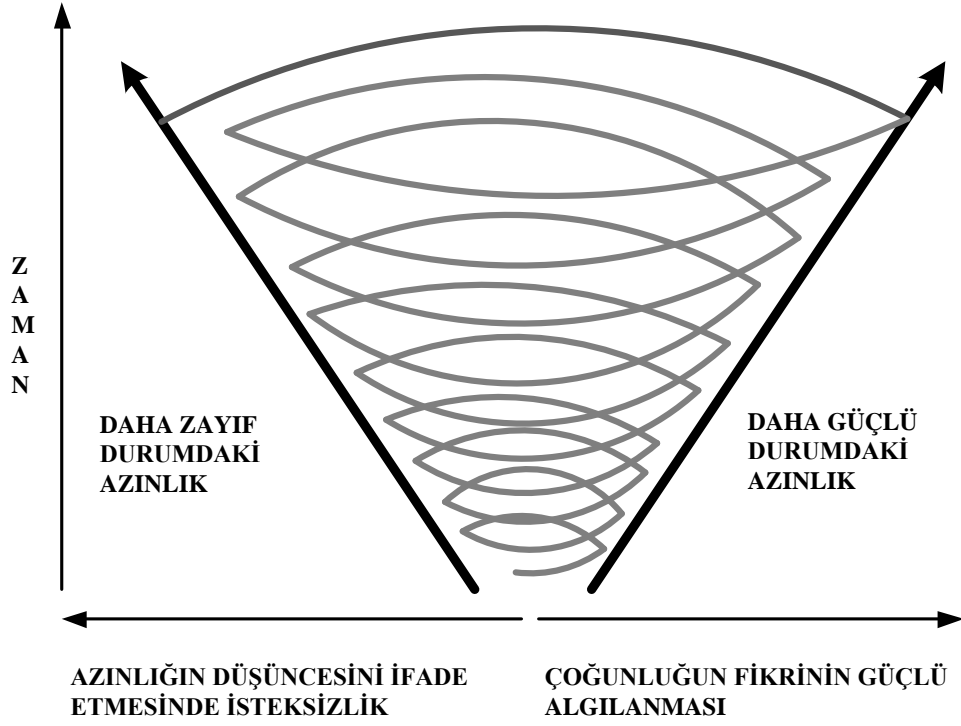
Öte yandan bazı durumlarda çoğunluğun algılamış olduğu görüş aslında küçük bir grup tarafından savunulmaktadır. Bir görüşün çoğunluk tarafından savunulduğunun düşünülmesi sarmal süreci harekete geçirmektedir. Çoğunlukla aynı fikirde olmayanlar sessiz kalmayı tercih eder ve algılanmış çoğunluk görüşü egemen görüş olarak karşımıza çıkar. Sessizlik sarmalı sonucunda örgütün gelişimi için oldukça önemli olan grup tartışmaları, işgörenler arasındaki fikir alış veriş ve düşüncelerin ifade edilmesi engellenebilir. Bundan dolayı örgütlerin gelişim gösterebilmesi, yeniliklere açık olması için sessizlik sarmalının kırılması gerekmektedir (Kahveci, 2010: 11-12). Bu anlamda sessizlik sarmalı örgütlerde çeşitli fikirlerin elde edilmesi gibi örgüt açısından oldukça önemli olan süreçlerin gelişimini engellemektedir.

Sessizlik Sarmalı Teorisi'nin dayandığı varsayımlar ise şu şekildedir: (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53).

- İşgörenler örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilir.
- İşgörenler sürekli olarak dışlanma korkusu içerisindedir.
- Örgütten dışlanma korkusu, işgörenin bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açar.
- İşgören, değerlendirme sonucu ya düşüncesini açıklar ya da susmayı yani sessiz kalmayı tercih eder.

Bu varsayımlarda da açıkça ifade edildiği üzere sessizlik sarmalı teorisi, işgörenlerin dışlanma korkuları ile doğrudan ilişkilidir.

Sessizlik sarmalı teorisini ve sürecini açıklamak amacıyla yararlanılan Sessizlik Sarmalı Teorisi Şekil 1’de gösterilmektedir:



Şekil 1: Bowen ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı Teorisi

Kaynak: Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393.

Şekilde de görüldüğü üzere örgüt içerisinde daha güçlü ve daha zayıf olan gruplar yer almaktadır. Örgüt içerisinde yer alan güçlü grubun görüşleri daha önemli ve değerli olarak algılanır. Buna bağlı olarak çoğunluk grubuna ait görüşlerin daha güçlü olduğu düşünülür. Daha güçlü olan grubun görüşleri zaman içerisinde daha güçlü hale gelir ve azınlık grup tarafından da benimsenmeye başlanılır. Bu durum çalışmanın da konusunu oluşturan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel sinizm ile ilişkisinde örgütsel dışlanma varsa örgütsel sessizlik düzeyinin daha fazla olmasına neden olacağını dolayısıyla da örgütsel sinizmi arttıracaklarını destekler niteliktedir.

1.2.2. Beklenti Teorisi

Vroom (1964) tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi dört varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayıma göre insanlar örgütlere ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri ile ilgili beklentilerle katılmaktadır. Bu unsurlar işgörenlerin örgüt içerisindeki davranışlarını etkilemektedir. İkinci varsayıma göre işgörenlerin davranışı bilinçli olarak yaptıkları seçimlerinin sonucudur. Bir başka ifade ile insanlar kendi

beklentilerini değerlendirerek davranışlarını seçmekte özgürdür. Üçüncü varsayımda işgörenler içerisinde yer aldıkları örgütten iyi bir maaş, iş güvenliği, ya da ilerleme gibi farklı şeyler beklemektedir. Dördüncü varsayımda ise işgörenler birçok alternatif arasından kişisel olarak kendileri için en iyi sonucu elde etmek için seçim yapmaktadır (Lunenberg, 2011: 1-2).

Beklenti teorisine göre işgörenin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi davranışın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları örgütten beklentileri ise işgörenlerin çalıştıkları ortama nasıl katkı sağlayacağını belirlemektedir (Ebik, 2017: 7). Beklenti teorisinde algı önemli bir rol oynamaktadır, çünkü algı insanların davranışları sonucu ortaya çıkabilecek olası sonuçları önceden görmesini sağlayan bilişsel becerileri vurgulamaktadır. Bu teori insanlar beğenilerini en üst seviyeye çıkarmaya ve sıkıntılarını en aza indirmeye çalışmaktadır. Beklenti teorisine göre işgörenler istenilen sonuçlara götüren davranışları sergilemektedir (Andersone ve Gaile-Sarkane, 2010: 321).

Beklenti teorisinde beklenti, araçsallık ve valans olmak üzere üç temel öge yer almaktadır. Bu teoriyi daha iyi anlayabilmek için bu üç ögenin anlaşılması gerekir. Beklenti Teorisi'nde yer alan kavramlar ise aşağıda detaylandırılmıştır:

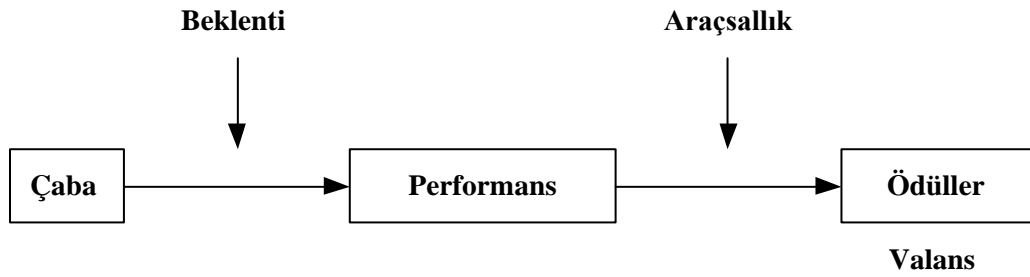
a) Beklenti: Beklenti işgörenlerin belirli bir çaba gösterdikten sonra istedikleri sonuca ulaşip ulaşamayacakları konusundaki inancıdır. İşgörenlerin beklentileri yetenekleri doğrultusunda birbirinden farklılaşmaktadır. Beklenti olasılıklara dayanmaktadır ve 0 ile 1 arasında değişmektedir. İşgören çaba gösterse dahi istenilen performans seviyesine ulaşacağını düşünmüyorsa, beklenti "0" olacaktır. Buna karşın işgören verilen işi tamamlayabileceği konusunda oldukça eminse beklentisi "1" olacaktır. Genellikle işgörenlerin beklenti tahminleri bu iki nokta arasındadır (Lunenburg, 2011: 2). Bu anlamda işgörenler davranışlarının olası sonuçlarına ilişkin beklenti içerisine girmektedir. Beklentilerinin karşılanmayacağını düşündüklerinde ise çaba sarf etmekten kaçınmaktadır.

b) Valans (Valence): Valans işgörenlerin elde edecekleri çıktılarla (ödülleri) ilgili duygusal yönelimleri ile ilgilidir. İşgörenin para, ödül, tatil gibi dışsal ya da doyum gibi içsel ödülleri elde etme isteği derecesi valans olarak adlandırılır (Andersone ve Gaile-Sarkane, 2010: 322).

Çetinkanat'a (2000) göre ise valans; işgörenin çaba harcaması sonucu elde edeceği ödüle dair istek duyma derecesine işaret eder. İşgören elde edeceği ödüle karşı ilgi gösterirse, valansı da yükselecektir (İşleyici, 2015: 35). Bu durumda valans ile gösterilen çaba arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Valans düzeyi yüksek olan işgörenler daha fazla çaba göstereceklerdir.

c) Araçsallık: İşgörenlerin belirli bir görevi tamamlamak için çaba gösterdikten sonra ödüllendirileceklerine inanmaları araçsallık olarak ifade edilir (Andersone ve Gaile-Sarkane, 2010: 322). Bu anlamda araçsallığın dışsal bir motivasyon kaynağı olduğu, işgörenlerin ödül alma duygusu ile daha fazla çaba gösterecekleri görülmektedir.

Beklenti teorisinde yer alan öğelerin arasındaki ilişkiyi gösteren şekil aşağıda yer almaktadır:



Şekil 2: Temel Beklenti Teorisi

Kaynak: Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 5(1), 1.

Şekilde de görüldüğü üzere işgörenlerin beklentileri gösterdikleri çabayı etkilemektedir. İşgörenler kendilerini istedikleri sonuca götüreceklerine inanmaları durumunda daha fazla çaba göstermektedir. Gösterilen çabanın düzeyi ise performansı etkilemektedir. İşgörenler, performansları sonucunda ödül alacaklarına inandıklarında güdülenme düzeyleri de artmaktadır.

Bu veriler doğrultusunda Beklenti Teorisi'nde işgörenin davranışlarının kişisel özelliklerine ve çevresel koşullara bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. İşgörenler yöneticiler tarafından olumlu dönüt aldıklarında daha fazla çaba göstermektedir. Bu durumda işgörenler beklenti içinde oldukları konularda görüşlerini daha rahat bir şekilde ifade etmekte ve sessiz kalmayıp, duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade

etmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53). Başka bir ifade ile eğer örgütlerde çalışanlar sessizliğe başvurmuyup gerekli sözel eylemlerde (sorunların dile getirilmesi, fikir ve bilgi paylaşımı) bulduklarında, bunun yönetim tarafından bir karşılık bulacağına inanırlarsa, çalışanların daha düşük düzeyde sessizlik davranışı sergilime eğilimi göstermeleri beklenir. Aksi takdirde (çalışanlar davranışlarının olumlu sonuçlar doğurmayacaklarını düşündüklerinde) ise örgüt içindeki sessizlik düzeyinin artması beklenir. Nitekim Vroom'un Beklenti Teorisi, güdülenmeyi açıklayan önemli bir teoridir. Çalışanların sessizlik yerine "sesini çıkarmaya" yönelmesi de bir güdülenme sürecidir.

1.2.3. Fayda-Maliyet Analizi

İşgörenler sessiz kalma ya da konuşma konusunda karar verirken fayda-maliyet analizi yapmaktadır. İşgörenler, konuştuklarında elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşmeleri durumunda ödeyecekleri bedelleri karşıladıklarında fayda-maliyet analizini gerçekleştirmektedir (Bildik, 2009: 35). Bu durumda işgörenlerin öngörü ve yargılama becerilerini kullanarak davranışlarının sonuçları ile ilgili bir kararlar verdikleri görülmektedir.

Örgüt açısından ele alındığında işgörenler bir örgütte çalışmaya başlamadan önce olaylar karşısında nasıl tepki verecekleri konusunda önceden planlar yapmaktadır. Bu planlama sürecinde çalışanlar kendi çıkarlarını düşünerek sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih etmektedir. Çünkü işgörenler vermiş oldukları tepkiler sonucunda fayda ya da zarar görecektir (Kahveci, 2010: 11). Bu doğrultuda bu teorinin örgütsel sessizliğin savunma amaçlı sessizlik boyutunu açıkladığı görülmektedir.

Çalışanlar konuşmaları durumunda nasıl bir fayda sağlayacaklarını ve nasıl bir bedel ödeyeceklerini irdelemektedir. Bazı durumlarda doğrudan bedel ödenebilirken, bazı durumlarda dolaylı bedeller ödenebilmektedir. Doğrudan bedeller içerisinde enerji ve zaman kaybı yer alırken, dolaylı bedeller arasında itibar kaybı, düşüncelerin yok sayılması gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca, terfi alamama ya da işten çıkarılma gibi bedeller de ödenebilmektedir (Çakıcı, 2007: 152). Bu şekilde işgörenler örgüt içerisinde fayda-maliyet analizi yaparak konuşma ya da konuşmamayı tercih etmektedir.

1.2.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini uyarlama teorisi ilk kez Snyder (1974) tarafından dile getirilmiştir. Bu teoriye göre işgörenler, diğer işgörenlerin davranışlarını takip eder ve gözlemledikleri davranışlara göre kendi davranışlarını düzenler (Kumral, 2017: 24). Ayrıca, işgörenler içinde buldukları durum ve koşulların gereklerine, şartlarına ve isteklerine göre davranışlarını mevcut koşullarla uyumlu hale getirmek için kendi hassasiyetlerini değiştirir (Gencer, 2018: 36). Bu durumda kendi uyarlama teorisinde işgörenlerin diğer işgörenleri gözlemlemesi, davranışlarını incelemesi ve buna bağlı olarak kendi davranışlarını düzenleyip kontrol etmesi söz konusudur.

Kendini uyarlama teorisinde çalışanlar içinde buldukları toplumun ve örgütün şartlarına uyum sağlamaya çalışırlar. Bunun için kendi hassasiyetlerini ortaya koyarak kendini uyarlama davranışı gösterirler. Ortama uyum sağlama konusunda zorluk yaşayan işgörenler gerçek duygularını, düşüncelerini, yargılarını ve tavırlarını göstermezken, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan işgörenler daha iyi bir izlenim göstermek için mevcut koşul şartlarına uyum göstererek davranışlarını uyarlayabilir ve değiştirebilirler (Ebik, 2017: 10). Ayrıca, yüksek düzeyde kendini uyarlama becerisine sahip işgörenlerin kendilerine daha fazla odaklandıkları ve kendi davranışını kontrol etmeye aşırı önem verdikleri görülmektedir.

Kendini uyarlama ise şu davranışlarla nitelik kazanmaktadır: (Şekerli, 2013: 21).

- İşgörenlerin davranışları kendilerinin sergileyip sergilemeyeceğine ilişkin kaygıları,
- Toplumsal bilgiye yönelik dikkatleri,
- Kendini sergileme ya da uyarlamada değişiklik yapabilme yetenekleri,
- Belli durumlarda kendilerini sergileme ya da uyarlamada değişiklik yapabilme yeteneğinin kullanımı

Kendini uyarlama teorisinde işgörenler koşullara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini de değiştirmektedir. Kamuda iyi izlenim vermek için, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamda bulunan ipuçlarını kullanan işgörenlerin kendini uyarlama düzeyleri yüksektir. Buna karşın, kendini uyarlama

düzeıı düşük olan işğörenler duııı, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu işğörenler kim oldukları ve nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa dikkat ederek kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar (Çakıcı, 2007: 154).

Görüldüğu üzere kendini uyarlama teorisinde işğörenler diğer işğörenlerin davranışlarını gözlemler ve kendi davranışları ile ilgili çeşitli düzenlemeler yapar. İşğörenler içerisinde buldukları duruma ayak uydurabilmek için kendi davranışları duruma uydurma, değiştirme ve düzenleme eğilimi göstermektedir. Bu durumda kendini uyarlama düzeyi düşük olan işğörenlerin duııı ve düşünceleri doğrudan yansıtmaktan kaçındıkları görülr. Buna karşın kendini uyarlama düzeyi yüksek olan işğörenler mevcut durumu gözlemleyip analiz ederek gerçek duııı ve düşüncelerini hemen yansıtmaktan kaçınırlar. Benzer şekilde örgüt içerisinde kendini uyarlama düzeyi yüksek olan işğörenler fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Yukarıdaki veriler ışığında örgütsel sessizliğin dayandığı çeşitli teoriler yer aldığı görülmektedir.

1.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışmanın bu kısmında yukarıda açıklanan teoriler bağlamında alanyazına bağlı olarak örgütsel sessizliğin nedenleri farklı bakış açıları ile ele alınmaya çalışılmıştır. Alanyazın incelendiğinde çeşitli araştırmacıların örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yaptığı görülmektedir. Algın, (2014: 13), örgütsel sessizliğin nedenlerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Milli ve Kültürel Değerlerin Örgüt Üzerine Etkisi
- Adalet Anlayışı (Adaletsizlik Kültürünün Baskın Oluşu)
- Yöneticilerin Yanlı ve Önyargılı Tutumları
- Yöneticilerin Güç Kaygısı
- Yöneticilerin Kişisel Özellikleri
- Örgüt İkliminin Sessizliği Destekler Nitelikte Olması

Görüldüğü üzere yapılan bu çalışmada örgüt içerisindeki çeşitli faktörlerin örgütsel sessizliğe neden olduğu belirtilmiştir. Yapılan bu sınıflamaya göre örgütsel sessizlik daha çok örgüte ve yöneticilere atfedilmiştir. Buna karşın Richard (2003) çalışmasında örgütsel sessizliğe yol açan faktörleri şu şekilde sıralamıştır: (Akbarian ve diğerleri; 2015: 179).

- Korku
- Utanma
- İşgörenlerin zan altında bırakılması
- Konuşma fırsatının verilmemesi
- Örgüt içerisindeki politik olma becerilerin iyi olmaması

Bu sınıflamada ise işgörenden kaynaklı çeşitli olumsuz duygular örgütsel sessizliğin nedenleri arasında görülmektedir.

Bir başka sınıflamaya göre ise (Algın, 2014: 13) örgütsel sessizliğin oluşumunu etkileyen sebepleri şu şekilde sınıflandırmıştır:

- Örgütsel Sebepler
- Yönetimsel Sebepler
- Bireysel Sebepler

Yapılan bu sınıflandırma Tablo 1’de detaylı olarak yer almaktadır;

Tablo 1
Örgütsel Sessizliğin Sebepleri

Örgütsel Sebepler	<ul style="list-style-type: none">• Örgütlerdeki Adaletsizlik Kültürü• Örgütlerdeki Sessizlik İklimi
Yönetimsel Sebepler	<ul style="list-style-type: none">• Yöneticilerin Kaygısı• Yöneticilerin Örtük İnanışları• Yöneticilerin Kişisel Özellikleri
Bireysel Sebepler	<ul style="list-style-type: none">• İlişkileri Zedeleme Korkusu• Tecrübeler• Yönetime Güvensizlik• İzolasyon Korkusu• Çalışanların Kişilik Özellikleri• Konuşmanın Riskli Görülmesi

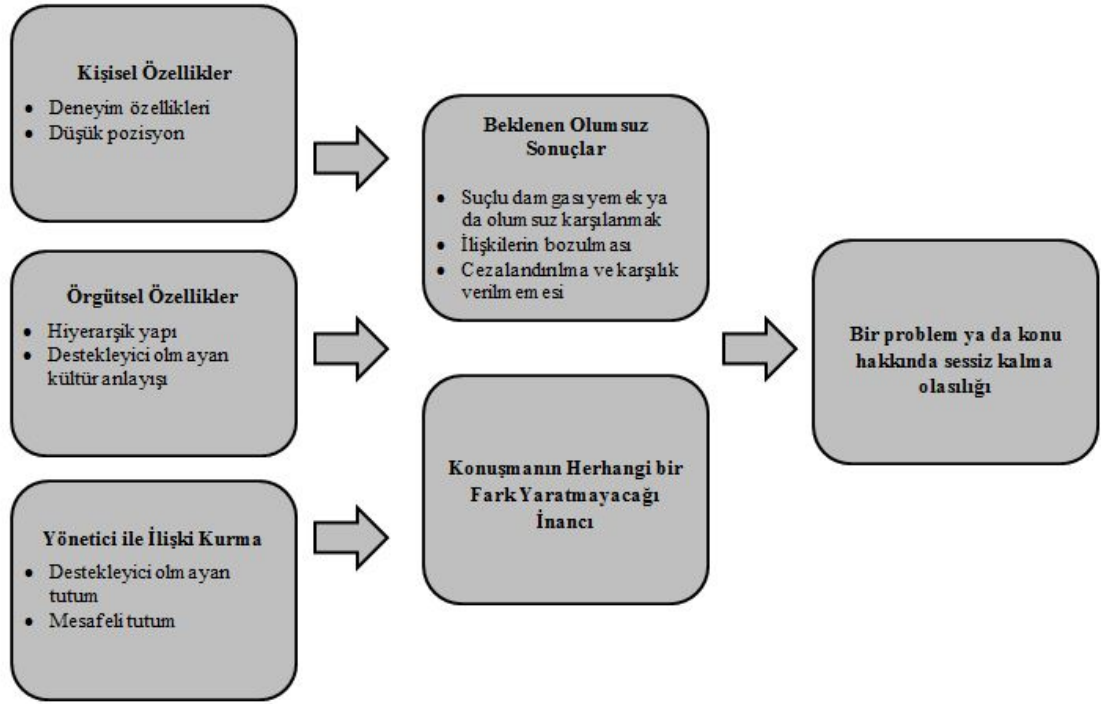
Kaynak: Eroğlu, H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: ii gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel sessizliğin çeşitli örgütsel, yönetimsel ve bireysel nedenleri yer almaktadır.

Morrison ve Milliken'in (2003: 1462) yaptığı çalışmaya göre ise katılımcıların sessiz kalma nedenleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Olumsuz görünme ve etiketlenmekten korkma
- İlişkiye zarar gelmesinden korkma
- Boş yere konuşma olacağına dair hissetme
- Karşılık bulma ya da ceza alma korkusu
- Başkaları üzerinde olumsuz izlenim bırakma endişesi
- Bireysel özellikler
- Örgütsel özellikler
- Üst yönetimle zayıf ilişkiler

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003: 1460) ise yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğin nedenlerini kişisel özelliklere, örgütsel özelliklere ve yöneticilerle ilgili özelliklerle ilişkilendirmişlerdir. Belirtilen bu unsurlar ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ise aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.



Şekil 3: Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı

Kaynak: 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.

Yukarıdaki açıklamalarda görüldüğü üzere farklı bakış açıları ve farklı teorilerden dolayı örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Yapılan bu çalışmada ise örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve yönetsel nedenler boyutları kapsamında ele alınmış olup, bu sınıflamalara ilişkin detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

1.3.1. Bireysel Nedenler

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizliği neden olan çeşitli bireysel nedenlerin olduğu görülmektedir. Genel olarak ele alındığında örgütsel sessizliğe yol açan bireysel faktörler arasında mevcut durumla başa çıkabilme, yöneticiye güven duymama, değişime açık olmama ve örgütün problemleri ile ilgili düşünceleri açıklamaktan korkma gibi faktörler yer almaktadır (Valikhani ve Karpardaz, 2015: 5). Bunların yanı sıra yapılan çalışmalarda sessizlik ile ilişkili kavramların daha çok cinsiyet, içsel

psikolojik algı, kişilik özellikleri, öz izleme ve öz saygı seviyesi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

Ryan ve Oestrch'in çalışmasında örgütsel sessizliğin en temel nedeninin bireysel özellikler olduğu belirtilmektedir. İşgörenler fikirlerini dile getirdiklerinde kötü bir sonuç ile karşılaşacaklarını ya da bu durumun mevcut durumları üzerinde olumsuz bir etki yaratacağını düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Milliken (2003) ise yaptığı çalışmada görüşme yöntemi ile örgütsel sessizliğe neden olan faktörlere ilişkin yapısal bir model geliştirmiştir. İşgörenlerin sessiz kalmasına neden olan psikolojik korku faktörlerini şu şekilde belirlemiştir:

- Olumsuz görülmek
- Zarar görmüş ilişkiler
- Sessliliğin herhangi bir farka yol açmayacağı inancı
- Ceza

Yapılan bu sınıflamaya göre örgütsel sessizliğin daha çok bireysel nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin bireysel nedenlerine ilişkin bir diğer görüş Henriksen ve Dayton (2006) tarafından ortaya konulmuştur. Henriksen ve Dayton (2006) örgütsel sessizliğin altında yatan faktörleri üç düzeyde incelemişlerdir:

- Sezgisel, kendi kendini idare eden, önyargılı bireysel faktörler
- Uygunluk, sorumluluk ve güvensizlik iklimi dâhil olmak üzere sosyal faktörler
- Değiştirilemeyen inançlar, yanlış bilgi aktarıcıları ve bağımlılığın göz ardı edildiği örgütsel faktörlerdir (Lu ve Xie, 2013: 48).

Bu veriler ışığında literatürde örgütsel sessizliğe neden olan bireysel faktörlere ilişkin farklı bakış açılarıyla olgunlaşmış farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler kavramın içeriğinin gelişmesinde önemli katkıya sahiptir. Bu çalışmada ise örgütsel sessizliğe neden olan bireysel faktörler kişilik, statü ve rol, cinsiyet, taktir görme eksikliği, korku,

güven, ilişkilere zarar verme korkusu ve sessliliğin taşıdığı risk şeklinde ele alınmış olup bu faktörler aşağıda başlıklar halinde detaylandırılmıştır.

Kişilik, en genel anlamda işgöreni diğerlerinden ayıran kendi içinde tutarlı duygu, düşünce ve davranış eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Kişilik işgörenin özel yanını ve yaşam tarzını ifade etmektedir. Zekâ, yetenek, eğitim, duygu, neşe, keder, öfke, inanç; arkadaşlık ilişkileri, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, konuşma şekli, sorumluluk, kültür, içtenlik, kıskançlık, sinirlilik, bağımsızlık, güvenilirlik gibi özellikler işgörenin kişilik özellikleri içerisinde yer alan unsurlardan bazılarıdır. Kişilik özellikleri ise işgörenlerin davranışlarının yordayıcısıdır. Bu anlamda farklı kişilik özelliklerindeki işgörenler farklı davranışlar sergilemektedir. Örneğin sakin insanların sosyal ilişkilerinde daha başarılı oldukları; buna karşın sert, somurtkan, asabi, az konuşan insanların ise diğer insanlar üzerinde otorite kurma eğiliminde oldukları görülmektedir (Aytaç, 2009: 157-157).

Kişilik özellikleri işgörenlerin çoğu davranışını etkilemekle birlikte örgüt içerisindeki davranışlarını da büyük ölçüde etkilemektedir. Buna bağlı olarak kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik eyleminin en önemli yordayıcısı olduğu ve farklı kişiliklere sahip işgörenlerin farklı sessizlik davranışları sergiledikleri görülmektedir. İşgörenlerin örgütsel davranışlarını etkileyen özelliklerinden bazıları ise öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme ve öz izleme özelliği şeklindedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 78-80). Belirtilen bu kişilik özelliklerinin örgütsel davranışları çeşitli şekillerde etkilediği belirtilmektedir.

Bowen ve Blaekmon (2003) işgörenlerin fikirlerinin kabul göreceği düşündüklerinde görüşlerini açıkça ifade ettiklerini belirtmektedir. Lepine ve VanDyne (1998) ise görüşlerini açıklama konusunda daha yüksek düzeyde sorumluluk duygusu olan işgörenlerin kişiler arası ilişkilerin bozulmaması için sessliliği tercih ettiklerini belirtmiştir. Lepine, Van Dyne, Jeffrey ve Premeaux ise işgörenlerin öz saygı seviyesinin davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Öz saygı seviyesi düşük olan işgörenlerin kendilerini koruma ihtiyacı duydukları ve başkalarının görüşleri altına çok kolay girdikleri görülmektedir. Bunun sonucunda ise sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Lu ve Xie, 2013: 48-49).

Örgütsel sessizlik mikro seviyede kişisel özellikler ile ilişkilidir. Bu bağlamda kişilik özellikleri örgütsel sessizlik açısından önemli bir faktör olarak ele alınmakta ve örgütsel sessizlik kişilik açısından farklılıklar ya da benzerlikler açısından ele alınmaktadır. İşgörenlerin korku, kızgınlık, öfke, suçluluk duygusu, güç elde arzusu, mükemmeliyetçilik düzeyi, kaygı, kötümserlik ve düşük güven seviyesi gibi özellikleri örgütsel sessizliği ya da sesliliği etkilemektedir. İşgörenlerin nevroitiklik (duygusal dengesizlik) seviyeleri düşük ise daha huzurlu ve kendilerine güvenleri daha yüksektir. Yüksek nevroitiklik seviyesi olan işgörenler ise bireysel durumlarda kendilerini rahat hissetmemektedir. Bu işgörenler genellikle utangaçtır ve büyük konuşmalarda sosyal endişe yaşamaktadır. Aşırı heyecanlanma ise işgörenlerin çevreye uyum sağlamasını engelleyebilmektedir. Bundan dolayı nevroitiklik seviyesi yüksek olan işgörenler davranışlarını kontrol etmede zorluk yaşamaktadır. Bu durumda bu işgörenlerin daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ayrıca nevroitiklik, olumsuz ruh hali ve gerginlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda bu faktörler örgüt içerisinde işgörenlerin sessiz kalmasına neden olmaktadır (Malekpoor ve Fakhr-eddini, 2015: 135).

Örgütsel sessizliği etkileyen bir diğer kişilik özelliği ise kontrol odağıdır. İşgörenlerin dışsal ya da içsel kontrol odağı eğilimli olma durumlarına göre, sessizlik eğilimleri de farklılaşabilmektedir. İşgörenin dışsal kontrol odağı yüksek ise dirençsizlik, umutsuzluk, öz güven düşüklüğü ve öğrenilmiş çaresizliğe maruz kalma ihtimali daha fazladır. Ancak içsel kontrol odağı yüksek işgörenler problem çözme odaklı, etkin plan yapabilen, karşılaştığı sorunlara yönelik daha fazla çaba gösteren kişilerdir. Dışsal kontrol odaklı çalışanlar iletişim endişesi yaşamaktadır. Buna karşın içsel kontrol odaklı işgörenlerin kendilerine olan güvenleri yüksektir (Çakıcı, 2010: 23-24). Tüm bu özelliklere dayanarak örgütlerde dışsal kontrol odağı yüksek işgörenlerin, içsel kontrol odağı yüksek işgörene göre daha yüksek düzeyde sessizlik gösterme eğilimi olduğu söylenebilir. Çünkü dışsal kontrol odaklı işgörenler başlarına gelen hadiseleri ağırlıklı olarak dışsal faktörlere atfetme ve hayatta daha sakin olma eğilimindedirler. Buna karşın içsel kontrol odaklı işgörenler başarı ya da başarısızlıklarını ağırlıklı olarak içsel faktörlere (kendilerine) atfetme eğilimindedirler. Bu durum bu kişileri daha mücadeleci kılmaktadır. Bu sebeple bu kişilerin yeri geldiği zaman sözel ya da eylemsel tepki gösterme ihtimali daha yüksektir.

Cinsiyet. Örgütsel sessizliğin bir diğer nedeni cinsiyettir. Değişen dünya şartları ile birlikte toplumlarda kadın çalışanlara yüklenen sorumluluk da artmıştır. Günümüzde ekonomik özgürlüğünü elde edemeyen, ataerkil toplum yapısı içerisinde kadınların üstlendikleri anne rolünden dolayı çalışamayan kadınlar sessiz kalmayı tercih etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Pinder ve Harlos (2001: 343) çalışmalarında etkileşimli sessizliğin yaygınlaşmasında cinsiyetin önemli olduğunu ve kadın çalışanların erkek çalışanların olduğu ortamda daha sessiz olduklarını belirtmektedir.

Cinsiyet faktörünün örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğuna ilişkin bir diğer görüş ise Gilligan (1982) tarafından ortaya konulmuştur. Gilligan çalışmasında kadınların kendi görüşlerini açıklama eğilimlerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Kadınlar düşüncelerini açıkladıklarında sosyal ilişkilerinde daha fazla kabul görececeklerini düşünerek örgüt içerisinde sesliliği tercih etmektedir (Lu ve Xie, 2013: 48). Kahveci (2010: 92) çalışmasında kadınların erkeklere göre daha sessiz kaldıkları ve yaşadıkları sorunları daha az dile getirdikleri sonuçlarını elde etmiştir. Benzer şekilde Özdemir ve Uğur (2013: 276) çalışmalarında kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca, çeşitli çalışmalarda (Morrison ve Milliken, 2000; Özgen ve Sürgevil, 2009: 316; Alioğulları, 2012: 20; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013: 275; Kâhya, 2013: 236; Uğur, 2017: 53; Gencer, 2018: 129) cinsiyetin örgütsel sessizlik açısından önemli bir değişken olduğu ve kadınların erkeklere göre sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna karşın Taşkıran (2010: 197) ve Aydın (2016: 86) çalışmalarında erkeklerin kadınlara göre sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir. Bununla birlikte Alparslan (2010: 99; Erenler, 2010: 104; Nartgün ve Demirer, 2012: 152; Dilek, 2014: 118; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 336; Öztürk ve Cevher, 2016: 78) çalışmalarında cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizlik açısından önemli olmadığı sonucunu elde etmiştir. Bu bağlamda cinsiyet rollerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin göz ardı edilmemesi oldukça önemlidir.

Takdir görme eksikliği. İşgörenler takdir görmeyeceklerini, ya da düşüncelerinin kabul görmeyeceklerini düşündüklerinde örgüt içerisinde çekingen bir tavır takınırlar. Bu durumda işgörenlerin örgüte olan güvenleri azalır ve örgütteki aitlik duyguları olumsuz etkilenir (Malekpoor ve Fakhr-eddini, 2013: 136). Buna bağlı olarak işgörenler örgüt

içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Yöneticilerin bu durumun farkında olması ise örgütün gelişimi açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Takdir görme, işgörenin düşüncelerinin kabul görmesi ve buna bağlı olarak güç elde etmesi insanın en temel psikolojik ihtiyaçlarından biridir. Bu sebeple eğer işgören gerek sosyal yaşamda gerekse örgütsel bağlamda düşüncelerinin kabul görmeyeceğini düşünürse sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Korku. Örgütsel sessizliğe yol açan en temel faktörün korku olduğu birçok çalışmada açık bir şekilde belirtilmektedir. İşgörenler azarlanma korkusu, ceza alma korkusu ya da ödül alamama ve hatta işten çıkarılma korkusundan dolayı örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ayrıca işgörenler düşük seviyede öz güven duygusuna sahip ise örgüt içerisinde daha fazla korku yaşayıp sessiz kalmayı tercih etmektedir (Akbarian ve diğerleri, 2015: 179). Çoğu durumda işgörenler yöneticilerine karşı gelmekten korkmaktadır. Çünkü bu durumda eleştirileceklerini ve hatta ceza alacaklarını düşünmektedir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011: 1733). Bununla birlikte işgörenlerin yaşadıkları dışlanma korkusu, sevilmeme korkusu ya da terfi alamama korkusu işgörenlerin görüşlerini açık bir şekilde ifade etmemelerine ve sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Dinçer, 2017: 41). Bundan dolayı yöneticilerin örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin korku yaşamamasını sağlamaları gerekmektedir. Korkunun yol açacağı olumsuz sonuçlar örgüt içerisindeki eylemleri de olumsuz etkileyecektir. Bazı durumlarda ise işgörenler örgütün yapısının ve işleyişinin zayıfladığını görseler de, örgüt içerisindeki diğer çalışanların bu durumdan memnun olmayacağını görerek öneride bulunmaktan ya da görüşlerini açıklamaktan vazgeçebilirler. Aslında bu vazgeçme davranışının temel nedeni diğer çalışanların tepki göstermesinden ve buna bağlı olarak işgörenlerle olan ilişkilerin bozulacağından korkmaktır (Ebik, 2017: 12).

Ek olarak, işgörenlerin görüşlerini açık bir şekilde ifade etmeleri örgüt içerisindeki ilişkileri zedeleyebilir. İşgörenler özellikle iş arkadaşları ile ilgili konuşmaktan kaçınmaktadır. Bu bağlamda işgörenler duygularını da işin içine katarak iş arkadaşları ile sorun yaşamak istememektedir. Bu durumda sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2010: 22). Örgüt içerisinde kuralların açıkça belirtilmesi ile işgörenlerden beklenen unsurların açık bir şekilde belirtilmesi bu noktada önem kazanmaktadır.

Örgüt içerisinde işgörenlerin korku yaşamasına neden olan bir diğer faktör ise risktir. Ryan ve Oestreich (1998) işgörenlerin kendilerine güvenseler dahi, örgütle ilişkili bazı konularda tartışmalara katılmanın riskli olabileceğini düşünebileceklerini belirtmişlerdir. (Dinçer, 2017: 40). Bu durumda işgörenler bazen örgüt içerisinde mevcut durumlarını korumak adına sessiz kalmayı tercih etmektedir. Görüşlerini açıklayınca mevcut durumlarının zarar göreceğini, terfi edememe, problem yaşama gibi sorunlarla karşılaşacaklarını düşünen işgörenler görüşlerini açıklamaktan kaçınmaktadır. Aksi durumda işgören cesur birisi olarak nitelendirilebileceği gibi, her şeye muhalefet olan birisi olarak da nitelendirilebilir. Bu anlamda risk almak istemeyen işgörenler örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir (Alparslan, 2010: 25).

Güven. Güven, günümüzde işgörenlerin ihtiyaç duydukları en önemli psikolojik ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven bir ilişki durumudur ve işgörenler karşılıklı güvene ve saygıya dayalı olumlu ilişkiler içerisinde bir örgüt içerisinde yer almak istemektedir. Ayrıca güven, başarı için önkoşuldur. Güven olmadan örgütlerin değişiklikleri uygulayabilmesi mümkün değildir. Aslında yöneticiler ve çalışanlar örgütün ilerlemesi ve gelişmesi için önemli rol oynarlar ve karşılıklı güven duygusu olduğunda bu durum en üst seviyeye ulaşmaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin örgüt içerisinde güven duygusunu oluşturacak faktörlere önem vermeleri gerekmektedir.

Örgüt içerisinde yöneticiler-çalışanlar ve çalışanlar-çalışanlar arasında güven duygusunun oluşması gerekmektedir. Başarılı örgütlerde bu güven durumu yüksek düzeydedir. Eğer işgörenler yöneticilere ve diğer çalışanlara karşı güven duygularını yitirirse sessiz kalmayı tercih etmektedir (Partonia, 2014: 9-10). Örgütsel güven ise toplumsal bütünleşmenin sağlanması ve demokratik bir ortamın oluşturulması açısından örgütlerde olması gereken temel bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. İçerisinde yer aldığı örgüte karşı güven duyan işgörenler daha fazla sorumluluk duygusu taşımaktadır. Örgütsel güven duygusu yaşayan işgörenler görüşlerini açık bir şekilde ifade etmekten korkmazlar ve görüşlerini ve inançlarını açık bir şekilde ifade ederler. Bunun aksine örgüte güven duymayan işgörenler örgüt içerisinde görüşlerini açık bir şekilde ifade edememektedir (Fard ve Karimi, 2015:220).

Örgüt içerisinde işgörenler kendi ilgilerine uygun olan davranışları sergilemektedir ve bu durum oldukça olağandır. Yöneticilerin de bu durumu olağan bir şekilde

karşılamları ve işgörenleri kendi ilgileri doğrultusunda davrandıkları için yargılamamaları ya da cezalandırmamaları gerekmektedir. Bu durumda yöneticilerin işgörelere ne derecede güvenecekleri önemlidir. Bir başka ifade ile yöneticilerin işgörelere karşı takındıkları tutum işgörelerin örgüte karşı güven duymalarını sağlayacaktır (Alparşlan, 2010: 31-32). Örgüt içerisinde güven duygusu işgörelerin görüşlerini daha özgür ve rahat bir şekilde açıklamasına yardımcı olabilir. Bundan dolayı işgörelerin çalıştıkları örgütlere güvenmeleri, bu güvenin sağlanmasında yöneticilerin gereken desteği sağlaması oldukça önemlidir.

Belirtilen bu faktörler dışında yaş, medeni durum, eğitim durumu, statü ve rol ve kıdem gibi demografik özelliklerin de örgütsel sessizliği etkilediği görülmektedir.

Yaş değişkeni incelendiğinde işgörelerin yaşları ilerledikçe çalışma yaşamı içerisinde de farklı davranışlar sergileyebilecekleri ifade edilmektedir. Bir başka ifade ile yaş ilerledikçe çalışanların örgüte karşı uyum düzeyleri de yükselebilmektedir. Buna bağlı olarak işgörelere daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedir. Buna karşın genç çalışanların rekabet, kendini gösterme ve öne çıkma gibi dürtüler doğrultusunda görüşlerini daha fazla açıklayıp sessiz kalmama davranışı sergiledikleri görülmektedir (Özgen ve Sügevil, 2009: 315-316). Alan yazında bu bilgileri doğrulayacak çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Alparşlan (2010: 100) çalışmasında örgütsel sessizlik ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve yaşları 35 yaş ve üzeri çalışanların, 20-25 yaş arası çalışanlara göre daha fazla ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları sergiledikleri sonucunu elde etmiştir. Dilek (2014: 120), çalışanların yaşları ilerledikçe örgüte karşı olan bağlılıklarının arttığını ve mevcut durumlarını korumak adına sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Öztürk ve Cevher (2016: 79) örgütsel sessizlik ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu, özellikle yaş aralığı 36-40 olan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir. Buna karşın Kahveci (2010: 92), Alioğulları (2012: 63), Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014: 335) çalışmalarında, sessizlik ile yaş değişkeni arasından anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmiştir.

Eğitim durumu açısından ele alındığında çeşitli çalışmalarda eğitim durumu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Çalışlar eğitilmiş oldukları konularda daha fazla görüş bildirebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 316). Bununla

birlikte eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar çeşitli konularda görüşlerini ifade edemeyerek sessiz kalma eğilimi göstermektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Erenler (2010: 106) yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik davranışının eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığını ve ilkokul, ortaokul, lise mezunları ile üniversite mezunlarının sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu saptamıştır. Eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak çalışanların görüşlerini daha rahat ifade ettikleri görülmüştür. Bu durumda eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak çalışanların kendilerine daha fazla güvendikleri ve örgüt içerisinde tepkiler verebildikleri söylenebilir. Öztürk ve Cevher (2016: 79) eğitim durumu değişkeninin örgütsel sessizlik açısından önemli olduğunu ve eğitim düzeyi lise olan katılımcıların örgüt içinde sessiz kalma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Alioğulları (2012: 63) çalışmasında ilkokul mezunu işgörenlerin örgüt içerisinde daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucunu elde etmiştir. Korkmaz ve Aydemir (2015: 162) ise örgütsel sessizlik düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda eğitim durumu düşük olan çalışanların kendilerini korumak için bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Buna karşın Dilek (2014: 120) ve Tayfun ve Çakır (2013: 498) çalışmalarında eğitim durumu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Medeni durum değişkeni ile ilgili çalışmalar incelendiğinde Erenler (2010: 105), Dönmez (2016: 115), Yarmacı (2018: 152) çalışmalarında örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucunu elde etmiştir. Bununla birlikte *gelir düzeyi* açısından ele alındığında bu değişkenim sessizlik üzerinde etkili olduğu sonucunu elde eden çalışmalar olduğu görülmektedir. Alparıslan (2010: 100) düşük ya da yüksek gelirli olma durumunun örgüt içerisindeki sessizlik durumunu etkileyebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte çalışmasında düşük gelirli çalışanların yüksek gelirli çalışanlara göre daha fazla korktuklarını ve kendilerini koruma amacıyla sessiz kalma eğilimi gösterdiklerini belirtmektedir.

Kıdem sessizliği etkileyen bir diğer değişkendir. Alparıslan (2010: 100) kurumda 1 yıl ve daha az zamandır çalışanların 6 yıl ve daha üzeri çalışanlara göre daha fazla sessizlik davranışları sergiledikleri sonucunu elde etmiştir. Ebik (2017: 54) çalışmasında daha

deneyimli, daha kıdemli çalışanların örgüt içerisinde daha sessiz kalmayı tercih ettikleri bulgusuna ulaşmıştır.

Kahveci (2010: 92), Gencer (2018: 181), Dönmez (2016: 115) ise çalışmalarında hizmet süresi ve sessizlik arasında anlamlı bir fark olmadığını görmüştür. Tayfun ve Çatır (2013: 497) yaptıkları çalışmada çalışanların buldukları birimde çalışma süreleri ile sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Çalışmada bulunduğu birimde 1 yıl ve daha az süredir çalışmakta olanların sessizlik düzeylerin çalışma süresi 1-4 yıl olan işgörenlerden daha düşük olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Uğur (2017: 53) bulunduğu kurumda altı yıl ve üzeri çalışanların çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan çalışanlara göre sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğunu görmüştür.

Statü ve rol değişkeni incelendiğinde bu değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmektedir. Statü, örgüt içerisindeki çalışanlar arasındaki ilişki yapılarını düzenleyen davranış kalıplarını ve davranış kurallarını belirlemektedir (Eroğlu, 2006: 89). Statü işgörenin toplumdaki sosyal durumudur. İşgörenlerin davranışları ise toplum içerisinde sahip oldukları statüden etkilenmektedir. İşgörenler statü ve rollerine uygun olan davranışlar sergilemektedir. Bu bağlamda sessizlik davranışının ortaya çıkmasında işgörenlerin algılanan statüsü etkili olabilmektedir. Düşük statüye sahip olan işgörenler sessiz kalmayı tercih ederken, yüksek statüye sahip olan işgörenler görüşlerini daha kolay bir şekilde açıklamaktadır (Alparslan, 2010: 33). Bu durumda işgörenlerin gerçek kişilik özelliklerini yansıtmadan statülerine göre hareket edebilecekleri görülmektedir.

Bu veriler doğrultusunda örgütsel sessizliğe neden olan çeşitli bireysel faktörler olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin kişilik özellikleri, işgörenlerin sahip oldukları statü ve roller, cinsiyet faktörü, işgörenlerin taktir göremeyeceklerini düşünmesine işaret eden taktir görmek eksikliği, azarlanma, dışlanma ya da ceza alma korkusu, işgörenlerin kendilerine güvenmemesi, konuşmanın ilişkilere zarar vereceği düşüncesi ve görüşleri ifade etme sonucunda çeşitli olumsuzlukların ortaya çıkabileceği gibi nedenler örgütsel sessizliğe yol açmaktadır.

1.3.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sessizliğe neden olan çeşitli örgütsel faktörler yer almaktadır. Bu faktörler çalışmada örgüt kültürü, adalet anlayışı, sessizlik iklimi, üst yönetimin sessizliği desteklemesi şeklinde ele alınmış olup aşağıda detaylandırılmıştır.

Örgüt Kültürü. Örgüt içerisinde iletişimin başarılı bir şekilde yürütülebilmesinde örgütün yapısı, örgütsel kültür, örgüte ait inançlar ve değerler etkin rol oynamaktadır. Örgütsel yapının oluşturulmasında ise kültür çok önemlidir. Kültür, örgüt işleyişi konusunda çalışanlara kılavuzluk etmektedir (Çaloğlu, 2014: 16). Bu anlamda kültürel yapının örgüt açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında da bir ilişki vardır. Yöneticilerin düşünceleri işgörenlerin inançlarını ve varsayımlarını doğrudan etkilemektedir. Bunun sonucunda çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili hiç konuşma eğilimi göstermedikleri bir örgüt ortamı oluşmaktadır. Sessizlik, örgütsel sorunların bir göstergesidir ve yöneticiler tarafından çözülmesi gerekir. Çalışanların sessiz kalmasına kayıtsız kalmak örgüt içerisinde eylemsizliğe ve hatta örgütün yok olmasına neden olabilir. Ayrıca, yöneticilerin sessizlik konusundaki tutumları, yöneticilerin sessizlik karşısında takındıkları tavır, işgörenlere sunulan konuşma fırsatları gibi unsurlar da örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Parcham ve Ghasemizad, 2016: 26). Örgüt kültürü örgütsel sessizlik durumunu etkileyen ve bu durumu değiştirme gücü olan bir kavram olduğu için örgüt kültürünün de dikkatli bir şekilde incelenmesi, örgüt içerisindeki kültürel öğelerin belirlenmesi oldukça önemlidir.

Örgütsel adalet. Örgütsel adalet örgütlerin başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel adalet algısı ise işgörenlerin örgüt içerisindeki hakkaniyete yönelik algıdır. Adalet kavramı tarafsız olmayı, işgörenlere eşit davranmayı, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamayı ifade etmektedir. Örgütsel adalet algısı, örgüt içerisindeki işgörenleri doğrudan etkilemektedir. İşgörenler örgüt içerisinde adalet olmadığını düşündüklerinde iş performansları düşmektedir. Hatta iş arkadaşlarına karşı yardım etme isteği de azalmaktadır. Buna karşın işgörenler örgütsel ödül sisteminin ve örgütsel çevrenin daha adil bir çerçevede yapıldığını düşündüklerinde örgüte karşı daha olumlu duygular içinde bulunurlar. İş memnuniyeti açısından bu algının oluşması oldukça önemlidir (Meydan, Köksal ve Kara, 2016: 147; Özçınar,

Demirel ve Özbezek; 2016:152). Bu anlamda yöneticilerin örgüt içerisinde adalet algısının oluşmasını sağlayacak davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Bu şekilde yöneticiler farklı durum ve koşullarda değişmeyen ve bütün çalışanlar için aynı olan bir adalet sistemi içerisinde çalışmalarını sürdürmelidir.

Çakıcı (2007: 155) adaletsiz bir kültürün hâkim olduğu örgütlerin ortak özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Yoğun Gözetim
- Çatışmanın Bastırılması
- İş İlişkilerinin Diğer İlişkilerden Daha Değerli Görülmesi
- Rekabete Dönük Bireycilik
- Yüksek Düzeyde Merkezileşme
- Otoriter Yönetim Tarzı
- Zayıf İletişim

Bu maddelerden de anlaşılacağı üzere örgüt içerisinde adaletsiz bir yapının olduğu algısı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Sessizlik iklimi. Sessizlik iklimi, örgütsel konular veya problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerin ifade edilmesinin gereksiz ve riskli bir davranış olduğu görüşüne dayanmaktadır. Sessizlik ikliminde işgörenler kendi sorumluluk alanlarında bir problemle karşılaşınca bu problemi çalışmaktadır. Sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde ise işgörenler görüşlerini açıklamak için konuşmak yerine konuya ilgisiz bir tavırla yaklaşmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ayrıca, örgüt içerisinde işgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıklamalarını engelleyen kuralların olması da örgüt içerisinde sessizlik iklimine neden olmaktadır. Sessizlik ikliminin olduğu örgütlerde işgörenlerde motivasyon ve moral düşüklüğü gözlenmektedir. Bunu sonucunda örgüt yararına yanlış kararların alınması, merkezi otoriterin karar verici durumda olması ve örgüt içerisinde iletişim kararlarının kapalı olması söz konusudur (Ülker ve Kanten, 2009: 112-113).

Üst Yönetimin Sessizliği Desteklemesi. Üst yönetim, örgütlerde yürütülen işlerin başarılı bir şekilde sonuçlanmasında oldukça önemlidir. Yönetimin kendine çok fazla güvenmesi sonucu işgörenler örgüt içerisindeki problemlerle ilgili özgür bir şekilde konuşmaktan çekinebilir. Üst yönetimin tutumu ve değer yargısı sessizlik ikliminin oluşmasına neden olabilir. Bazı örgütlerde yönetim işgörenlerin düşüncelerini ve hislerini açıklamalarını istememektedir (Uğur, 2016: 64). Bu şekilde üst yönetim uygulamalarının örgütsel sessizliğe neden olabileceği görülmektedir.

Görüldüğü üzere çeşitli örgütsel nedenlere bağlı olarak örgüt içerisinde örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır. Örgütün yapısı, örgüt kültürü, örgüte ait inançlar, işgörenlerin örgüt içerisindeki adalet durumuna ilişkin algıları, örgüt içerisinde sessizlik ikliminin hakim olması, üst yönetimin sessizliği desteklemesi örgütsel sessizliğe neden olan en önemli örgütsel nedenler içerisinde yer almaktadır.

1.3.3. Yönetimsel Nedenler

Yönetimsel faktörler örgütsel sessizlik ortamının oluşmasına neden olan önemli bir unsur olarak görülmektedir. Yöneticiler mevcut bilgi ve becerilerini kullanarak örgütün ilerlemesi için ellerinden geleni yapmaktadır. Fakat yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları örgüt sessizliğini tetiklemektedir. Ayrıca, yönetimin örgüt ile ilgili konularda herkesten daha iyi bildiğini düşünmesi de örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Uğur, 2016: 64). Bu anlamda örgütsel sessizliğe neden olan yönetimsel faktörler “yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkusu”, “yönetici görüşleri” ve “demografik farklılık” başlıkları altında ele alınmıştır.

Yöneticilerin Olumsuz Dönüt Alma Korkusu. Yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkusu, örgütsel sessizliğe neden olan önemli bir faktördür. Yöneticiler, utanma, tehdit ve yetersizlik duygusundan kaçınmak istemektedir. Bu durumda kendi zayıf yönlerini ortaya çıkaracak herhangi bir sorunun gelmesinden korkmaktadır (Bagheri ve diğerleri, 2012: 51). Yöneticilerin olumsuz geri bildirim almaktan dolayı yaşadıkları kaygı ve korku, çalışanlara güvenmeme, yöneticilerin kendilerini daha bilgili görmesi ve çalışan-yönetici arasındaki mesafeli ilişkiler yönetimsel kaynaklı örgütsel sessizliğe yol açan faktörler arasındadır (Üçok ve Torun, 2015: 29).

Yönetici Görüşleri. Yöneticiler kendilerini tek otorite olarak gördüklerinde her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini düşünmektedir. Bu durumda yöneticiler çalışanların görüşlerine önem vermeyip kendi kararlarını uygulamayı tercih etmektedir. Bu durumda çalışanların fikirleri ve görüşleri önemsizdir. İşgörenler seslerini çıkarsalar da kabul görmeyeceğini bilir. Yöneticilerin örgüt içerisinde farklı görüşlerin ortaya çıkmasını istememeleri de örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Çok sesliliğin sorun yaratacağını düşünmeleri durumunda karar verme sürecinde yöneticiler çalışanlara danışmamaktadır. Bu durumda çalışanlar yine sessiz kalmayı tercih etmektedir. Benzer şekilde yöneticiler çalışanlara güven duymayabilir. Çalışanların kendi çıkarlarını gözetebileceklerini düşünebilir. Bu durumda büyük bir güven sorun yaşanmakta ve çalışanların örgüte duydukları güven ve aitlik duygusu azalmaktadır. Bu işgörenler yine sessiz kalmayı tercih etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğe neden olan bir diğer yönetici görüşü ise örgüt içerisinde bütünlük olması gerektiği düşüncesidir. Birçok yönetici birlik ve bütünlüğün olduğu örgütlerin sağlıklı yapılar olduğu görüşündedir. Buna karşın örgüt içerisindeki bütünlüğü bozacağına inandıkları çoğulcu görüşün örgüt içerisinde yer almasıyla örgütün işleyişinin ve düzeninin bozulacağına inanan yöneticilerden dolayı, örgütsel sessizlik oluşmaktadır (Bagheri ve diğerleri, 2012: 53).

Demografik Farklılıklar. Bununla birlikte demografik özelliklerin de örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında demografik özellikler açısından büyük farklılıklar varsa yöneticilerin örgüt içerisinde sessizliği destekleme olasılığı daha da artacaktır. Bu durumda sessizlik iklimi düşük-seviyede yer alan çalışanların algılarını ve inançlarını da etkileyecektir (Bagheri ve diğerleri, 2012: 55).

1.3.4. Sosyo-Kültürel Nedenler

Sosyo-kültürel sessizlik bireysel sessizlik seviyesinden etkilenen sözel davranışlarla ilgili kültürel normlar ve örgütsel yasaklamalardan etkilenmektedir. Örneğin, polis, yargıç gibi yetkililer işgörelere “sessiz kalma hakkına sahipsin” dediklerinde ya da mahkemede “sessizlik lütfen” ifadesi kullanıldığında sosyo-kültürel açıdan bir sessizlik oluşmaktadır. Sosyo-kültürel sessizliğin yorumlanmasında sessizliğin ortaya çıktığı ortam kritik öneme sahiptir. Örneğin, kültür grupları arasındaki yabancılarla konuşma eğilimindeki farklılıklar, kişilerarası stilleri farklı olan kişiler hakkında olumsuz

yorumlamalara neden olabilir. Kültürel beklentilerdeki bu farklılıklardan dolayı bazı toplumlarda susma eylemi kibarlık olarak görülürken, bazı toplumlarda kabalık olarak görülebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 344).

Bunun yanında işgörenler çevreyi gözlemleyerek karar vermektedir. Bazen işgören gözlem yaparak çevrede baskın olan görüşü anlamaya çalışabilir. İşgören gözlemleri sonucunda hangi görüşlerin çoğunluk grubu tarafından desteklendiğini belirleyebilir. Bu doğrultuda tepki çekmemek için azınlık görüşlerini savunsa dahi kendi görüşlerini açıklamak istemeyebilir. İşgören bu durumda daha çok çevreye uyum sağlama eğilimindedir (Yeşilaydın ve diğerleri, 2016: 16).

Milli kültür olgusu da çalışanların sessizlik davranışını etkilemektedir. Örneğin, Fujio'nun (2004) yaptığı çalışmada Amerikalı çalışanlar ile Japon çalışanları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda Japonların Amerikalı çalışanlara göre çalışma ortamlarının sıcak ve arkadaşça bir havaya sahip olduğu belirtilmiştir. Bu bakımdan ortamdaki olumlu havanın bozulmaması adına sessizlik pozitif bir durum olarak algılanmaktadır. Türk toplumuna baktığımızda ise otorite ve topluluklara bağlılık durumu söz konusudur. Bundan dolayı çalışanlar içine kapanık, kuşkucu ve güvensiz hale gelmektedir. Bu özellikler sonucunda çalışanlar örgütün faaliyetlerini iyileştirecek ya da geliştirecek davranışlarda bulunmaktan kaçınmaktadır. Bu durumda örgütsel sessizlik oluşmaktadır. Türk toplumu geleneksel otoriteyi kabul etmektedir. Bu anlayışla çalışanlar sorumluluktan kaçma, değişime karşı direnç gösterme, yenilik ve değişim için konuşma eğiliminden kaçınmaktadır. Çalışanlar ilişkilerinin zarar görmesini istemedikleri için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Algın, 2014: 15). Görüldüğü üzere kültürel unsurlar ve kültürel beklentilerdeki farklılıklar örgütsel sessizliği etkilemektedir.

1.4. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Pinder ve Harlos (2001: 331) işgören sessizliğini davranışsal, duygusal ve bilişsel bileşenler ile birlikte kabul edilen (acquiescence) ve korunma amaçlı (quiescence) sessizlik olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Dyne, Ang ve Botero, (2003: 1362) ise işgören sessizliğini kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve toplum yararına sessizlik olmak üzere üç gruba ayırmışlardır. Knoll ve Dick ise bu iki çalışmada yer alan örgütsel sessizlik boyutlarına ek olarak fırsatçı sessizlik türüne de eklemiştir.

Fırsatçı sessizlik iş ile ilgili fikirlerin, bilgilerin ya da görüşlerin diğer işgörenlere zarar verme ihtimali olsa da işgörenlerin kendileri açısından avantaj sağlamak adına gizli tutulmasını ifade etmektedir (Knoll ve Dick, 2012: 4). Kavramın nedenlerine ilişkin yapılan diğer çalışmalar ise savunma amaçlı sessizliği de örgütün aleyhine olduğunu belirtmektedir. Yapılan bu çalışmada ise örgütsel sessizliğin kabul edilen, savunma amaçlı ve örgüt yararına boyutları ele alınmıştır.

1.4.1. Kabul Edilen Sessizlik

Kabul edilen sessizlik, işgörenin çoğu şeyden çekilmesi ile fikir, bilgi ve görüşleri esirgemesi olarak tanımlanmaktadır. Kabul edilen sessizlikte işgörenler oldukça pasiftir. Bu kişiler, mevcut duruma ayak uydururlar ve durumu değiştirme girişiminde, gruba dahil olma veya açıkça konuşma çabası içinde olmazlar. Örneğin, işgören fikirlerini açıklamasının herhangi bir fark yaratmayacağını düşünüyorsa konuşmak istemeyecektir (Pacheco, Moniz ve Caldeira, 2015: 297).

Kabul edilen sessizlikte işgören ilgisiz davranışlar sergilemektedir. İlgisiz davranışın nedeni “tevekkül temelli” olabileceği gibi “konuşsam da yararı yok” inancı da olabilir. Ayrıca işgörenler durumu değiştirmek için herhangi bir çaba göstermemektedir. İşgören sadece sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadır (Çakıcı, 2010: 32-33).

Sonuç olarak kabul edilen sessizlik, işgörenlerin çalıştıkları ortamla ilgili duygu ve düşüncelerini ifade etseler bile herhangi bir değişiklik olmayacağı düşüncesiyle sessiz kalmalarını, durumu kabullenmelerini ve mevcut durumla yollarına devam etmelerini içermektedir.

1.4.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik işgörenlerin korktukları için fikir, bilgi ve düşüncelerini saklamalarıdır. İşgörenler dışsal tehditlerden kendilerini korumak istediklerinde, yöneticilerden ceza almaktan korktuklarında düşüncelerini ifade etmek istemeyebilirler. İşgörenler savunma amaçlı sessizlik durumunda sorunları görmezden gelme, kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları içerisindedir. Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme davranışının da savunma amaçlı sessizlik davranışı içerisinde yer aldığını belirtmektedir. Sineye çekme davranışı geçici bir sessizlik durumudur ve bu durumda işgören konuşma konusunda ikna olabilir (Çakıcı, 2010: 33-34).

Savunma amaçlı sessizlikte işgören konuşması sonucunda alacağı tepkiden korkmaktadır. Bunun sonucunda sessiz kalmayı tercih etmektedir. İşgören mevcut duruma ilişkin görüş sahibi olsa da sessiz kalmayı tercih etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Ayrıca işgörenler, sessiz kalmalarının konuşmaktan çok daha yararlı olduğunu düşünmektedir. İşgörenler kendilerini korumak adına görüşlerini yöneticilerle paylaşmazlar. Görüşlerini yöneticilerle paylaşmaları durumunda ceza almaktan korkmaktadırlar. Bu davranışlar işgörenlerin kendilerini güvence altına almaları için gerçekleştirilir (Dilek ve Taşkiran, 2016: 410).

Savunma amaçlı sessizlik üç farklı şekilde kendini göstermektedir (Algın, 2014: 31):

- Tedbirli olmayan savunma amaçlı sessizlik (aşırı korkudan dolayı sessiz kalmak)
- Planlı savunma amaçlı sessizlik (çalışan tedbirlidir ve planlı bir hareket için zamanını iyi kullanır.)
- Tedbirli savunma amaçlı sessizlik (korku etkisi azdır ve konuşmak için en uygun zamanı bekler.)

Bu açıklamadan da anlaşıldığı üzere işgörenler çeşitli nedenlerden dolayı savunma amaçlı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Kabul edilen ve savunma amaçlı sessizlik boyutları ise aşağıda Tablo 2’de yer almaktadır:

Tablo 2
Kabul Edilen ve Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutları

Kabul Edilen ve Savunma Amaçlı Sessizlik Boyutları		
Davranış	Savunmacı	Kabul Edilen
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönüllü
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001: 350.

Tabloda görüldüğü gibi işgörenler savunma amaçlı ve kabul edilen sessizlikte gönüllüdür. İşgörenler açısından herhangi bir zorlama durumu yoktur. Savunma amaçlı sessizlikte işgören bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı tercih ederken, kabul edilen sessizlikte daha az bilinçlidir. Savunma amaçlı sessizlikte işgören durumu kabul etmese de korkudan dolayı sessiz kalmaktadır. Kabul edilen sessizlikte ise işgören konuşsa da bir fayda sağlamayacağını düşündüğü için kabullenme durumu daha yüksek düzeydedir. Savunma amaçlı sessizlikte işgörenin yaşadığı korku stres düzeyini artırırken, kabul edilen sessizlikte işgören mevcut durumu zaten kabul ettiği için stres düzeyi yüksek değildir. Savunma amaçlı sessizlik türünde işgörenlerin alternatiflerin farkında oldukları görülmektedir. Ayrıca, işgörenlerin ses çıkarma eğilimleri ve örgütten ayrılma eğilimleri oldukça yüksektir. Bu durumda işgörenler korku, umutsuzluk ve depresyon duygusu yaşamaktadır. Buna karşın kabul edilen sessizlik boyutunda işgörenlerin alternatiflerin farkında olma düzeyi, ses çıkarma eğilimi ve örgütten ayrılma eğilimleri oldukça düşüktür. İşgörenler genellikle duruma rıza gösterir ve boyun eğer.

1.4.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik durumu çalışanların iş ile ilgili bilgilerini, düşüncelerini işbirliği güdüsüne bağlı olarak örgüt ya da diğer çalışanların çıkarları için ifade etmemeleri durumudur. Bu sessizlik aktif ve bilinçli olarak yapılmaktadır. Ayrıca, örgüt yararına sessizlikte bilgilerin açığa vurulmaması da yer almaktadır. İşgörenler örgüt içerisinde yer alan sıkıntılara tahammül etmek, sızlanma ve şikâyetlere başvurmadan çalışmaya devam etmek gibi davranışlar da örgüt yararına gösterilecek davranışların bir sonucudur (Tayfun ve Çatır, 2013: 117).

Örgüt yararına sessizlikte işgören özveride bulunarak örgüt ve diğer işgörenlerin menfaatini bilinçli olarak ön planda tutmaya çalışmaktadır. Örneğin; işgören iş arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak adına görüşünü bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak için işteki yetersizliği konusunda konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt yararına kişi örgütün aleyhinde olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtma eğilimi göstermektedir (Çakıcı, 2010: 34).

Örgüt yararına sessizlikte iş ortamında dışarıdan gelebilecek ve işgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyecek tehditleri önlemek için işgörenler kasıtlı ve istekli olarak örgütü korumak adına sessiz kalmaktadır. Bu bağlamda işgörenler herhangi bir karşılık beklemeden ya da herhangi bir ödül beklemeden örgüt yararına bir davranış sergilemektedir (Üngüren ve Ercan, 2015: 122).

Görüldüğü üzere örgütsel sessizlik kabullenici, savunma amaçlı ve örgüt yararına olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik örgütün karar alma mekanizmasını ve yaratıcılığını engellediği için örgüt zararına sessizlik türü olarak ele alınmaktadır. Buna karşın örgüte ilişkin önemli bilgilerini saklanmasını içeren örgüt yararına sessizlik ise örgütün yararına bir boyutu ifade etmektedir. Yapılan bu çalışmada örgütsel sessizliği belirlemek amacıyla kullanılan ölçekte bu üç sessizlik türüne ilişkin boyutlar yer almaktadır. Dolayısıyla çalışmada örgütsel sessizlik iki boyutu itibariyle olumsuz bir durum olarak ele alınırken, örgüt yararına sessizlik boyutuyla olumlu bir durum olarak ele alınmıştır.

1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizlik, örgütler ve işgörenler üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Örgüt açısından ele alındığında sessizlik, örgütsel gelişimin ve ilerlemenin önünde yer alan büyük bir engeldir. Bundan dolayı örgütsel sessizliğin sonuçlarının neler olduğunu açık bir şekilde ortaya konulması gerekir. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin sonuçları “bireysel sonuçlar” ve “örgütsel sonuçlar” şeklinde ele alınmış olup belirtilen başlıklara ilişkin detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

1.5.1. Bireysel Sonuçlar

Örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin sessizliği kendileri açısından birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik işgörenlerde yalnızlık duygusuna yol açmaktadır. Bunun sonucunda sağlık problemleri bile yaşanabilmektedir. Bazen işgörenler iş yerinde yaşadıkları sıkıntılardan dolayı alkol ya da ilaç kullanımı gibi olumsuz alışkanlıklar kazanabilmektedir. Öte yandan işgören sessizliği işgörenlerdeki stresi arttırarak, işgörenlerde suçluluk duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumda ise işgörenlerde psikolojik sorunlar ortaya çıkmaktadır (Shojaie, Matin ve Barani, 2011: 1733).

İşgörenler örgüt içerisinde görüşlerinin dikkate alınacağını düşündüklerinde örgüt için önemli olduklarını düşünmeye başlamaktadır. Bunun aksine düşüncelerini özgür bir şekilde ifade edemediklerinde kendilerini örgüt içerisinde değersiz hissetmeye başlayacaklardır. Bunun sonucunda örgüte olan güvenleri azalacaktır. Kendisini daha az değerli hisseden işgörenlerin motivasyonları, tatmin olma düzeyleri azalacaktır, işgörenler zihinsel olarak bir izolasyon düşüncesine kapılacaktır.

Örgütsel sessizliğin bireysel sonuçlarından bir diğeri de işgörenlerde kontrol eksikliği duygusudur. Örgüt içerisindeki işgörenler kendilerini etkileyecek kararları ve çevreyi kontrol etme gücüne sahiptir. Çalışanların çevrelerini etkileme güçlerinin olduğunu hissetmesi için işgörenlerin düşüncelerini açıklamasına fırsat verilmelidir. Fakat bu durum olmazsa işgörenler sosyal bir engelleme ile karşılaştıklarını düşünmektedir. Kendilerinin kontrol yetkilerinin olmadığını düşünen işgörenlerde güdülenme düzeyi, tatmin olma durumu düşer ve strese bağlı problemler ortaya çıkar (Malekpoor ve Fakhr-eddini, 2015: 136)

Örgütsel sessizlik sonucunda örgüt içerisinde kalitesiz bir iletişim iklimi oluşmaktadır. Çalışanların performansı ve motivasyonu düşmektedir. Bunun sonucunda işgörenlerin örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. İşgörenleri kendilerini yetersiz gördüğü için iş doyumunu da düşük olmaktadır. Ayrıca, işgörenler örgütsel sessizlik durumunda gerçek performanslarını sergileyememektedir. Bunun sonucunda yaratıcılık, katılımcılık, adalet dürüstlük gibi içsel güç etmenleri de olumsuz etkilenmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124-125). Örgüt içerisinde çalışanların gerçek performanslarını sergilememeleri ise örgüt içerisindeki etkileşimi azaltmaktadır. Sessizliğin yoğun olduğu örgütlerde işgörenler birbirlerine karşı önyargılıdır (Nartgün ve Kartal, 2013: 51). Uzun dönemde ise sessizlik güven duygusunu azaltmaktadır. Çalışanlarda strese ve endişeye yol açmaktadır (Barutçugil, 2004: 133). Çalışanların sessiz kaldığı bir ortamda performans ve verimlilik de düşmektedir. Buna bağlı olarak işgörenler örgütsel hedeflerden uzaklaşmaktadır (Üngüren ve Ercan, 2015: 116). Açıkça görüldüğü üzere örgütsel sessizlik örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin yalnızlaşmasına, kendilerini daha değersiz hissetmesine, örgüt içerisinde olumsuz bir iletişim ortamının ortaya çıkmasıyla işgörenlerin motivasyonlarının, performanslarının ve iş doyumlarının düşmesine neden olmaktadır.

1.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik örgüt açısından da birçok olumsuz çıktıya neden olmaktadır. Örgüt içerisindeki işgörenler sessiz kaldıkları sürece, örgüt içerisindeki sorunlu işgörenler, işgörenlerin işe gelmemesi ya da etik sorumluluğu almaması gibi örgütsel sorunlarla ilgili olarak ta sessiz kalmaktadır. Bunun sonucunda örgüt içerisindeki iş kalitesi azalmaktadır. Bütün bu faktörler ise örgütün gelişimini olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel sessizlik işgörenlerin kendilerine olan güvenlerinin ve öz saygılarının azalmasına neden olmaktadır. Bu işgörenler örgüt adına verimli çıktılar elde edilmesinde zayıf bir etkiye sahip olacaktır. Ayrıca örgüt içerisinde işgörenlerin sessiz kalması bir zaman sonra bu işgörenlerin çoğu konuda ilgisiz kalmasına neden olacaktır. Bunun sonucunda ise örgüt kötü bir üne kavuşacaktır (Fatima ve diğerleri, 2015: 846). Bununla birlikte örgütsel sessizlik sonucunda işgörenler arasında memnuniyetsizlik duygusu ortaya çıkmaktadır. İçerisinde bulunduğu örgütten memnun olmayan işgörenler ise örgüt içerisinde istenmeyen davranışlar sergilemektedir. Bunun sonucunda örgüt

parasal kayıplarla sonuçlanan olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir (Shojaie, Matin ve Barani, 2011: 1733).

Sessizliğin örgütsel sonuçları arasında çalışanların fikirlerinin dikkate alınmaması, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması yer almaktadır. Belirtilen bütün bu faktörler ise örgütün ilerlemesini ve gelişimini engellemektedir (Çakıcı, 2008: 119). İşgörenler örgüt içerisinde düşüncelerini açık bir şekilde ifade edemeyince örgüt içerisinde çık sesliliğin olması mümkün değildir. İşgörenler sahip oldukları değer yargıları, inançları, öncelikleri, görünümleri ve deneyimleri açısından birbirinden farklıdır. Fakat örgütsel sessizliğin yaşanması durumunda örgüt bu çeşitliliğin olumlu yanlarından faydalanamayacaktır.

Örgüt içerisinde çeşitliliğin olması farklı fikirlerin ortaya çıkabilmesi açısından oldukça etkilidir. Fakat örgütsel sessizlik bu olumlu faktörden faydalanılmasını engellemektedir. Sessiz işgörenler düşünceleri, görüşlerini, eleştirilerini ve önerilerini saklama eğilimindedir. Bunun yanında örgüte karşı güven duymamaktadır ve örgüte sadık kalmamaktadır. Örgütsel sessizlik örgüt ile ilgili eylemlerdeki yetersizliklerin ve hataların ortadan kaldırılmasını engellemektedir. Ayrıca sağlıklı bir dönüt mekanizmasının ortaya çıkmasını da engellemektedir. Oysa örgüt içerisinde dönüt mekanizması olmadan hatalar daha da ciddi boyutlara ulaşmakta ve örgütsel sorunlar ortaya çıkmaktadır (Yıldız, 2013: 38). Bu durumda örgüt yararına olacak birçok davranışın oluşması engellenmektedir.

Örgüt içerisinde işgörenlerin sessizliği tercih etmeleri aslında memnuniyetsiz olduklarının bir göstergesidir. Bu durum ise birçok olumsuz davranışı beraberinde getirmektedir. Örgütün başarısı için iletişim oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde işgörenler sessiz kalıyor ise iletişimsel sıkıntılar da meydana gelir. Bunun sonucunda örgütün bütün olarak işleyişini engelleyecek ya da sekteye uğratacak davranışlar ortaya çıkar. Örgütsel sessizlik sonucunda büyük parasal kayıplar da yaşanabilir. Örgütsel sessizlikle birlikte çalışanlar zaman içerisinde birçok olaya karşısında kaygısız kalmayı tercih edeceklerdir. Bu durum işe iş kalitesini olumsuz etkileyecektir. Kaygısız işgörenlerin hâkim olduğu bir örgüt içerisinde örgütün uygun koşullarla işlemesi mümkün değildir (Bagheri ve diğerleri, 2012: 50). Belirtilen bütün bu unsurlar örgüt

açısından oldukça önemlidir. Bundan dolayı örgütün gelecekte daha da başarılı olması için bu sorunların farkında olunması ve ortadan kaldırılması için çaba gösterilmesi gerekmektedir.

Örgütsel sessizliğin belirtilen olumsuz yönlerinin yanında örgüt yararına olumlu sonuçlarının da olduğu görülmektedir. Örgüt yararına sessizlik durumunda belirtildiği üzere bazı durumlarda işgörenler örgüt ve/veya örgütteki diğer işgörenler için yapılabilecek en iyi şeyin sessiz kalmak olduğuna karar verebilir. Bu tür bir davranışta işgörenler açısından herhangi bir korku ya da endişe duygusu yoktur (Erenler, 2010: 22). Bu durumda örgütsel sessizlik durumunda örgüt yararına bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere örgütsel sessizlik iş kalitesinin düşmesi, örgüt içerisinde istenmeyen davranışların ortaya çıkması, örgüt yararına olabilecek görüşlerin dile getirilmemesi, memnuniyetsizliğin artması gibi örgüt açısından çeşitli olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Buna karşın bazı durumlarda örgüt yararına sessiz kalınması durumunda örgüt yararına çeşitli olumlu sonuçlar meydana gelebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizlik ile ilgili çeşitli kavramların olduğu ve bunlar arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlanmaktadır. Bu kavramlar arasında dönüştürücü liderlik, örgütsel adalet, yöneticilere duyulan güven, mobbing, işten ayrılma niyeti, iş performansı, sinizm ve dışlanma konularının ön planda olduğu görülmektedir.

Çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre dönüştürücü liderlik (Alkan, 2016; Daşçı, 2014), örgütsel adalet (Kavak, 2016; İşleyici, 2015; Önder, 2017; Tan, 2014; Potuk, 2017), yöneticilere duyulan güven (Çakınberk, Dede ve Yılmaz, 2014; Paşa ve Işık, 2017; Yangın, 2015), tükenmişlik düzeyi (Çiftçi, Öztürk ve Meriç, 2015; Aktaş ve Şimşek, 2015; Kahya, 2015; Akın ve Ulusoy, 2016; Çitli, 2015; Kahya, 2015), mobbing (Scott, 1993; Leymann, 1996; Daşçı, 2014; Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014; Erdirencelebi ve Şendoğdu, 2017; Hüsrevşahi, 2015; Potuk, 2017; Özbilen, 2017), örgütsel bağlılık (Karabağ Köse, 2014; Önder, 2017), işten ayrılma niyeti (Elçi, Karabay Erdilek, Alpkan ve Şener, 2014; Çiftçi, Öztürk ve Meriç, 2015; Olğun, 2017), örgütsel sinizm (Andersson, 1996; Tamuz, 2001; Demirtaş, Özdemir Küçük, 2016) ve

örgütsel sessizlik arasında ilişki olduğu, belirtilen bu faktörlerin örgütsel sessizliği etkilediği ve örgütsel sessizlikten etkilendiği sonuçları elde edilmiştir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde çalışmanın bir diğer konusu olan örgütsel sinizm kavramı ele alınmıştır. Bu bağlamda öncelikle sinizm kavramının tanımı ve gelişim süreci ele alınmış olup, daha sonra örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları alanyazına dayalı olarak ele alınmıştır.

2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı

2.1.1. Sinizm Kavramı

Sinizm, son yıllarda özellikle de örgütsel davranış alanı içerisinde dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. Sinizm kavramının kökeni Antik Yunan dönemine dayanmakla birlikte kelimenin ‘köpek gibi’ anlamına gelen ‘kuvikos’ sözcüğünden geldiği düşünülmektedir. Sinizmin ilk temsilcisi ise Sokrates’in izinden giden Antisthenes’tir. Antisthenes zenginler arasında görkemli bir hayat sürerken birden bire doğaya dönmüş, doğaya uygun olarak yaşamaya başlamış ve dünyevi bütün zevklerden vazgeçmiştir. Sokrates’ten öğrendiği öğretileri herkese anlatabilmek için köleler gibi giyinmeye başlamıştır. Bu şekilde işgörenlerin mutluluğa erişebileceklerini ve tam bir bağımsızlık kazanabileceklerini düşünmüştür. Fakat sinizmin en bilindik temsilcisi Sinoplu Diyojen’dir (Yüksel, 2015: 8).

Alanyazın incelendiğinde sinizm kavramına ilişkin çeşitli tanımların olduğu görülmektedir. Oxford İngilizce sözlüğünde (1989) sinizm, “*insanın güdüm ve eylemlerinin iyiliğine, samimiyetine inanmama eğilimi*” olarak tanımlanmakta ve bunun “*aşağılama ve kusur bulma*” ile ifade edildiği belirtilmektedir (Brandes, 1997: 8). Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde ise sinizm kelimesi, “*kinizm*” kelimesinin eş anlamlısı olarak gösterilmektedir ve şu şekilde açıklanmaktadır: ”(TDK, 2016). “*İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm*”.

Sinizm, dile getirilmeyen düşüncelerle ilgili yaşanan hayal kırıklığı ya da olumsuz görüşlere bağlı olan olayları tanımlayan bir durum olmakla birlikte küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi olumsuz duyguları ortaya çıkararak bir kavramdır. Ayrıca sinizm, örgüt içerisinde yer alan birçok işgörenin paylaştığı kuşku olarak tanımlanmaktadır (Mete, 2013: 476). Bu bağlamda sinizmin tutumlarla ilgili bir kavram olduğu görülmektedir. Andersson (1996: 1396-1397) ise işgörenin diğer işgörenleri sevmemesi

ya da diğerk işğörenlere güvenmemesi şeklinde ortaya çıkan bir tutum olan sinizmi, modern yaşamda belirli örgütlerin işğörenlerin yüksek beklentilerini karşılayamaması sonucu yaşadıkları hayal kırıklığı olduğunu belirtmektedir.

Tokgöz ve Yılmaz (2008: 285) sinizmi, *İhsanların gizli hedefleri ya da açığa çıkmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayanarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını koruyarak bunları arttırmak için başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi*” olarak tanımlamaktadır. Balıkçioğlu’na (2013: 4) göre sinizm işğörenlerin yaşadıkları olayları negatif bir bakış açısı ile değerlendirmeleri ve olumsuz bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Sinizm durumunda işğörenler kendi çıkarlarını korumak ya da arttırmak adına diğerk işğörenleri kullanmaktadır.

Sinizm felsefesini benimseyen işğörenlere ise “kinik” ya da “sinik” denilmektedir. Kinikler hiçbir kurala, nezaket ve ahlak kurallarına saygı göstermemektedir. Bunun yanında tek düze ve yoksul bir hayat sürmektedir. Bu şekilde işğörenlerin mutluluğa erişebileceklerini ve tam bir bağımsızlık kazanabileceklerini düşünmektedir (Yüksel, 2015: 8). Sinizmin temelinde insanın kendi kendine dayandırılması yatmaktadır. Bu felsefeye göre bilge bir kişi erdemli, kendi kendine yetebilen bir kişidir. Sinikler ise toplum içerisinde kendilerini özgür sayarak başkalarının ne dediğini önemsememektedir. Ayrıca, toplum içerisinde yer alan alışkanlıklara ve yasalara bağlanmadan yaşamlarını sürdürmektedir (Gökberk, 2002: 50). Bakker ise (2007: 123) sinik işğörenlerin samimiyete ve iyiliğe inanmadıklarını, aşağılama ve hata bulma eğilimi gösterdiklerini, eleştirel tutum ve davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Ayrıca sinik işğörenlerin sohbetlerinde süslü cümleler yerine net cümleler kurdukları, bilinen örnek ve benzetmelerden yararlandıkları ve biraz ciddi fakat şakacı bir tavır takındıkları görülmektedir (Doğaç, 2018: 5).

Cevizci (2002: 610-611) sinik işğörenlerin savundukları bazı görüşleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Bağımsız bir karakter, dünya zevklerinden kaçınma ve kendine yeterli olma durumu en ideal durumdur.
- Mutlu olmak için erdem tek başına yeterlidir.

- Mutluluğu getiren erdem bilgeliktedir. Bu nedenle, yaşamın temel gereksinim ve hazları karşısında kayıtsız kalınmalıdır. Amaçlara erişmek için hazdan kaçınılmalıdır.
- Hiçbir şey için endişelenmemeli ve hiçbir şeye aldırış edilmemelidir.
- Ahlaki bir hedefi olmayan bir bilim ya da bilimsel araştırmanın herhangi bir değeri yoktur. Ahlaka götürmeyen bilgi küçümsenmeyi hak eder.
- Benimsenmiş olunan ahlaka götürme konusunda insanın önünde iki önemli engel vardır: Bunlar; insanın kendi doğasına aykırı olan yönetim biçimleri ile insanın mutlu olmasına engel olan geleneksel kültürdür.
- Bireyci olanlar toplum karşısında özgürdürler.
- Ana düşünce doğaya dönmek ve doğal yaşamaktır. Görüldüğü gibi, sinikler, sosyal değerlere karşı duydukları güvensizlik hissini mizahi bir usulle eleştirip bunu bir yaşam biçimine dönüştüren işgörenlerdir.

Sinik işgörenler insan varlığının en önemli özelliğinin erdem olduğunu düşünmektedir ve işgörenlerin ancak öz-kontrol ile bu davranışı kazanabilecekleri belirtilmektedir. Modern sinik, bütün insanların bencillikle motive olduğuna inanan ve genel görüş açısı olumsuz ve küçümseyici olan işgören şeklinde tanımlanmaktadır. Sinik bir işgören ise örgüt yararına yapılan bütün işleri zorlaştırmaktadır. Bunun sonucunda ilgisizlik, yabancılaşma, umutsuzluk, hayal kırıklığı ve duygusal bir çöküş yaşamaktadır. Ayrıca, siniklik düzeyi yüksek olan işgörenler güvensizlik, endişe, kaygı, öfke ve hatta depresyon duygularını yaşamaktadır (Işık, 2014: 133). Genel sinizm ise işgörenin yaşama bakış açısının bir sonucudur. Genel sinizm neredeyse toplumsal yaşamın her alanında karşılaşılan olaylara yönelik olumsuz bir tavır sergileyen bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir (Kart, 2015: 75)

Özcan (2013: 25) çalışmasında sinik işgörenlerin genel özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Sinizm bir özellik değil, bir durumdur.

- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı olmayıp her alanda ortaya çıkabilecek bir kavramdır.
- Sinizm, inanç, duygu ve davranışları kapsayan bir yapıdır.
- Sinizm, nesnel olarak geçerli ya da doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir fakat öznel olarak sinik işgörenler için geçerlidir.
- Sinizm bazı durumlarda işgörenler ve örgütler için işlevsel olabilmektedir.
- Sinik işgörenler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadırlar.
- Sinik işgörenler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimini kontrol etme görevini üstlenmektedir.

Genel olarak bakıldığında sinizmde otoriteye güvenmeme ve insanların ikiyüzlü olduğunu düşünme vardır. Bundan dolayı sinizm işgörenin davranışlarını ve yargılarını olumsuz şekilde etkilemektedir. Buna karşın sinizm yaş ayrımcılığı ve yalnızlıkla ilişkilirken yaşamdan tatmin olma, iş doyumunu ve özsaygı kavramları ile olumsuz ilişkilidir (Leung, Li ve Zhou, 2012: 3). Yapılan bu tanımlardan anlaşılacağı üzere sinizm işgörenlerin hareketleri ile ilgili çoğunlukla olumsuz olayları yansıtan, doğuştan olan ve net bir kişilik özelliğini içermektedir. İşgörenlerin toplumsal hayata ilişkin sinik tutumlarının işle ilgili sinik tutumları ile benzerlik gösterdiği, bundan dolayı sinizmin sadece toplumsal etkisinin değil örgütler üzerinde de etkili olduğu görülmektedir (Doğaç, 2018: 11).

2.1.2. Örgütsel Sinizm

Sinizm işgörenin içerisinde bulunduğu örgüte karşı sahip olduğu olumsuz bir tutumdur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345). Bu anlamda örgütsel sinizm örgütler içerisinde yer alan ve örgütlerin ele almaları gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizm sorununun başarılı bir şekilde ele alınabilmesi için bu kavramın detaylı olarak araştırılması ve bu konuda yürütülen çalışmaların detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir.

Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar 1980'li yılların sonu ile 1990'lı yılların başında Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yürütülen çalışma ile ortaya çıkmıştır (James, 2005:

24). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998: 345) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm kavramını örgüt içerisinde bütünlüğün ve dürüstlüğün olmaması ve işgörenin içerisinde yer aldığı örgüte karşı geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutum olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sinizm tutumlarına ilişkin bir davranış biçimi olarak ele alınmaktadır. Abraham'a göre (2000: 269) örgütsel sinizm kavramı ile doğruluk, dürüstlük ve samimiyet duygularının olmaması durumu ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde yöneticilerin kendi çıkarlarını gözetmek adına bu duygulardan yoksun oldukları görülmektedir.

Örgütler etkinliklerini, verimliliklerini ve başka örgütler ile rekabet edebilme durumlarını arttırmak için çalışanlarına gereken önem ve değeri vermenin ne kadar önemli olduğunu fark etseler de, içerisinde bulunduğumuz karmaşık dünyada işgörenler üzerinde baskı oluşmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan sinik davranışlarla işgörenler yer aldıkları örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedir. Bundan dolayı sinizm örgütlerin gelişimini engelleyen bir unsur olarak ele alınmaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 182). Ayrıca, örgüt içerisinde meydana gelen değişiklikler sonucunda örgütsel sinizmin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu durumda yöneticilerin örgütsel sinizme yol açan nedenleri detaylı olarak ele almaları gerekir. Çünkü örgütsel sinizm örgüt içerisinde işgörenlerin performansını ve iş kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir (Nafei, 2013: 1).

Örgütsel sinizm örgüt içerisinde yapılması hedeflenen ve iyi yönetilemeyen değişim çabalarının bir sonucudur. Bundan dolayı örgüt içerisinde yapılması planlanan herhangi bir değişikliğin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için şu unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Nafei, 2013: 2):

- Birincisi, yöneticilerin her değişiklikten önce, değişiklik sırasında ve değişiklik sonrasında bir sonraki örgütsel değişikliği işgörelere iletmesi gerekir. Standartlar açık bir şekilde belirtilmez ise örgüt içerisinde işgörenlerin kendi istekleri doğrultusunda hareket etmesi söz konusudur.
- Yöneticilerin pozitif zekâsı yüksek olan işgörelere işe almaları oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalar işgörelere olumlu bir zihniyete sahip olmaları durumunda yaratıcılık, üretim ve gruba dahil olma seviyelerinin de arttığını

göstermektedir. İşgörenler örgüt içerisinde mutlu ise performans düzeyleri de yüksek olacaktır. Bunun sonucunda yaptıkları işte daha başarılı hale geleceklerdir.

- Yöneticiler örgütsel değişim ya da işgören sinikliği ile başa çıkmada dönüşümsel bir liderlik biçimi kullanmalıdır. Dönüşümsel bir liderlik tarzı etkili olabilir, çünkü bu liderlik yapısı ile yöneticiler sinik çalışanlarının örgüt içerisindeki değişikliklere ilişkin bakış açılarını değiştirebilmektedir.

Bu bağlamda örgütsel sinizm işgörenlerin içerisinde buldukları örgüt ve hatta çalışma arkadaşları ile ilgili memnuniyetsizlik, rahatsızlık ve umutsuzluk gibi olumsuz duygulara sahip olmasıdır. Örgütsel sinizm öfke, hayal kırıklığı ve işgörene, gruba, sosyal yeterliklere ve kuruluşlara karşı bir güvensizlik duyma eğilimi davranışları ile karakterize edilen genel ya da özel bir tutumdur. Örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin dürüstlük eksikliği duygusunu hissetmeleri durumunda örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Shaharruddin ve Ahmad, 2015: 92-93). Benzer şekilde Anderson ve Bateman (1997:450) sinizmi bir işgörene, gruba, sosyal düzene ya da bir kuruma güven duyulmaması sonucu ortaya çıkan hayal kırıklığı ve öfke ile karakterize edilmiş hem genel hem de özel davranış biçimi olarak tanımlamaktadır. Anlaşılacağı üzere sinizm ve örgütsel sinizme ilişkin birçok tanım yapılmıştır. Bu kavramlara ilişkin yapılan çeşitli tanımlar kronolojik olarak aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3
Sinizm ve Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Rerence	1997	Sinik bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışlarındaki iyiliğin ya da samimiyetin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989-1991	Sinizm, bencilliğin ve sahtekarlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişiliktir.
Baten-man, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello, Rieke, Guestallo ve Billings	1992	Sinizm, sadece bir iş tutumu değildir; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısı biçiminde tanımlanmaktadır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve (ya da) tembel olduğu inancını kapsamaktadır.

Tablo 3'ün Devamı

Anderson	1996	Sinizm, bir kişiye, bir gruba, bir ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların (kişinin, grubun...) güvensizliği ile şekillenen genel ve özel bir tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ya da yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüt karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.
O'Leary	2003	Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikayesidir. Sinizm ile ilgili hikayelerde, yönetimin uygulamalarına olan derin hayal kırıklığı mevcuttur.
O'Brien vd.	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişki inançtır.
Cole, Brunch ve Vogel	2006	Sinizm, işgören örgütünün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan bir tutumdur.

Kaynak: Kart, M. (2015:79-80). Örgütsel Sinizm: Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Siniklerin bazı temel özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 54):

- Sinikler, yalan söyleme, yapmacık davranma ve başkalarını istismar etmeyi insanın temel karakteristikleri olarak görürler.

- Sinikler, insanın seçimlerini yaparken bencil davrandıklarını, insan davranışlarının tutarsız olduğunu ve insanın güvenilmez olduğunu düşünürler.
- Sinikler, genellikle eylemlerin arkasında saklı güdüler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik objeye (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ilişkin bir şey düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objede dürüstlük ve samimiyet olmadığına dair net ifadeler içeren eleştiriler yapabilirler.
- Sinikler, psikolojik objeyle ilgili deneyim yaşadıklarında genellikle kendi yorumlarıyla olayları anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.

Saruhan ve Yıldız (2009: 106) ise örgüt içerisinde yer alan siniklerin genel özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Sinikler çalıştıkları kurumları küçümserler.
- İçerisinde yer aldıkları örgüte karşı olumsuz duygular beslerler.
- Çalıştıkları kurum ile ilgili küçük düşürücü söylemlerde bulunurlar.
- Sürekli olarak eleştiride bulunurken, herhangi bir çözüm önerisi belirtmezler.
- Yaptıkları işi ciddiye almazlar.
- Sinik işgörenleri genellikle kendi hedeflerini gerçekleştiremedikleri ve belirli bir vizyonlarının olmadığı görülmektedir.
- Bir an önce emekli olmak isterler.

Fettahlıoğlu (2015: 180-181) sinik insanları etkin sinikler ve pasif sinikler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Etkin sinikler ellerinde belirli miktarda bir güç olan, bu gücü sadece kendi çıkarları doğrultusunda kullanan ve diğer işgörenleri kişisel çıkarları için kullanan çıkarıcı işgörenler olarak tanımlanmaktadır. Pasif sinikler ise ellerinde belirli bir güç olup olmamasına bağlı olmaksızın diğer işgörenlerle olan ilişkilerinde menfaatlerini ön planda tutmayan, buna karşın örgütün çıkarlarına daha fazla önem veren, bunun sonucunda ise olayları sadece eleştirmekle yetinen kişilerdir.

Görüldüğü üzere sinizm bir fikir biçimi ve yaşam tarzını yansıtan bir kavramdır. Örgütsel sinizm ise işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi olumsuz duygulara sahip olmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte yönetimsel alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizmin dayandığı çeşitli kuramlar olduğu görülmektedir. Bu kuramlar ise aşağıdaki bölümde detaylı olarak ele alınmıştır.

2.2. Örgütsel Sinizmin Dayandığı Teoriler

Örgütsel sinizmi açıklamak amacıyla geliştirilmiş kuramlar sosyal mübadele kuramı, beklenti kuramı, atfetme kuramı ve sosyal güdülenme kuramı olarak ifade edilmektedir.

2.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı işgörenlerin örgütleri ve yöneticileri ile ilişkilerini anlamada kullanılan önemli bir kuramdır. Bu kuramın en önemli temsilcisi ise Blau'dur. Sosyal mübadele kuramı işgörenler arasındaki ilişkilerin karşılıklılık kavramına bağlı olarak bir takım zorunluluklar oluşturduğunu belirtmektedir. Bu kuram, işgörenlerin saygı görme, onur ve arkadaşlık gibi ödüllendirme beklentisi içerisinde bulunarak diğer işgörenlerle sosyal ilişkiler içinde bulunmasını ve bu ilişkilerini devam ettirmesini temel almaktadır (Akman, 2013: 23).

Sosyal mübadele, işgörenlerin elde edecekleri geri dönüşleri düşünerek motivasyonlarının artması ve gönüllü olarak davranışlar sergilemelerini ifade etmektedir. Bu durumda işgörenler gelecekte geri dönüşler olacağını düşünerek diğer işgörene karşı iyilikte bulunmaktadır. Örgüt içerisinde, işgörene tanınan bir takım haklar tatmin edici ise işgörenler örgüt içerisinde sorumluluklarını yerine getirmektedir. İş görenler ile örgüt arasında meydana gelen bu değiş tokuş ilişkileri sosyal değişim temelinde ele alınmaktadır (Akdoğan ve Köksal, 2014: 26).

Sosyal mübadele kuramı sinizmin altında yatan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar arasındaki sosyal değişimler kişisel menfaatlerle ilişkilendirilir ve tipik olarak karşılıklı bağımlılık veya karşılıklı dayanışma durumlarını içerir. Bu teoride, bir işgörenin bir başkası ile yakın ilişkiler kurduğunda sosyal değişimin gerçekleştiği ve o kişi ile ilgili beklentilerin bir şekilde kendini ödüllendirici olmasının beklenildiği ileri sürülür. Ayrıca beklenen toplumsal ödüllerdeki bu ilginin insanları birbirine çektiği belirtilmektedir.

Bu teori ile ilişkili iki önemli varsayım bulunmaktadır. Birinci varsayım sosyal beklentinin ikili karşılıklılık ilkesine dayandığıdır. İkinci varsayımda ise ilişkilerde yüksek düzeyde ve kaliteli bir değişim olabilmesi kazanılan güven ile sağlanabilmektedir (James, 2005:14). Bu teoriye göre örgütsel sinizm, işgörenlere verilen bir sözün yerine getirilmemesi durumunda örgütlerde ortaya çıkacaktır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere sosyal mübadele kuramı örgüt içerisindeki ikili ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2.2. Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı Vroom (1964) tarafından ortaya atılmıştır. Bu kurama göre işgörenlerin davranışlarını etkileyen üç motivasyon unsuru bulunmaktadır. Bunlar; beklenti, araçsallık ve valanstır. Fakat günümüzde bu kuramın birçok farklı alanda kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, işgören davranışlarının gözlenmesi, yorumlanması ve değerlendirilmesinde bu teorinin kullanıldığı görülmektedir.

Robbins (2000: 53) beklenti kuramının bir güdülenme kuramı olduğunu belirtmektedir. Bu kuramda üç değişken yer almaktadır. Kuramın ilk değişkeni olan çekicilik ile işgörenlerin örgüt içerisinde başarı göstermesi sonucunda ödül bekleme yer almaktadır. İş görenlerin aldıkları ödüller işgören açısından oldukça değerlidir. İş görenin elde ettiği ödülün değeri arttıkça işgören örgüt içerisinde daha fazla çaba sarf edecektir. Kuramın ikinci değişkeni ise performans-ödül ilişkisi olarak ele alınmaktadır. İş görenler örgüt içerisinde gösterdikleri çaba sonucunda bazı ödüller elde edebileceklerine inanmaktadır. İş görenin son değişkeni ise performans-çaba ilişkisidir. İş görenlerin işlerini yaparken gösterdikleri çaba, performanslarını büyük ölçüde etkilemektedir. Robbins tarafından ortaya konulan bu model şu şekilde ifade edilmektedir:



Şekil 4: Beklenti Kuramı Modeli

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

Şekilde görüldüğü üzere işgörenlerin kişisel çabaları performans düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. İşgörenler yüksek düzeyde performans sergilediklerinde örgüt tarafından ödüllendirileceklerini düşünmektedir. Bu şekilde işgörenler kişisel amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir

Robbins (2000: 54) ayrıca kuramın dört temel aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. İşgörenler ilk olarak işin olumlu ve olumsuz yanlarının işgörenler açısından nelere yol açacağı üzerinde durmaktadır. İş olumlu sonuçlar doğuracaksa örgüt içerisinde uyumlu ilişkiler ortaya çıkacaktır. Olumsuz sonuçlarda ise sıkıntı, hayal kırıklığı ve endişe gibi olumsuz duygular ortaya çıkacaktır. İkinci aşamada ise işgörenler işin sonuçlarının çekicilik düzeyi üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşgörenler işin sonucunu çekici buluyorsa daha çok çaba göstereceklerdir. Üçüncü aşamada ise işgörenlerin işin sonuçlarına ulaşmak için sergilemeleri gereken davranışlar ele alınmaktadır. Son aşamada ise işgörenlerin bireysel yetenekleri de dikkate alınarak ne derecede başarılı olacakları tahmin edilmektedir.

Beklenti teorisinde tutumların ve davranışların önemli belirleyicileri olan çevresel faktörler göz önünde bulundurularak işgören sinizminin yapısı ve nasıl geliştiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda işgörenlerin tutumlarının örgüt içerisindeki beklentilerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ayrıca, sinik davranışların örgüt içerisinde işgörenlerin ileri hareketleri ile ilgili olumsuz beklentilerinin bir sonucu olduğu belirtilmektedir. Kişisel çıkarlar ve olumlu örgütsel çıktılara ilişkin olumsuz işgören beklentileri sinik davranışların altında yatan sebeplerdir (James, 2005: 11).

Beklenti kuramı dört temel varsayıma dayanmaktadır (Torun, 2016: 37).

- İşgörenler yer aldıkları örgütlere karşı bir takım motivasyon, tecrübe birikimi ve ihtiyaçlarına yönelik beklentilerle katılmaktadır. İşgörenlerin tüm bu tutumları örgüt içerisindeki davranışlarını etkilemektedir.
- Bireysel davranışlar bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan tercihlerin sonuçlarıdır. Bir başka ifade ile işgörenler kendi çıkarları doğrultusunda seçim yapmaktadır.
- İşgörenler örgütlerinden iyi bir maaş, iş güvencesi gibi farklı şeyler beklemektedir.

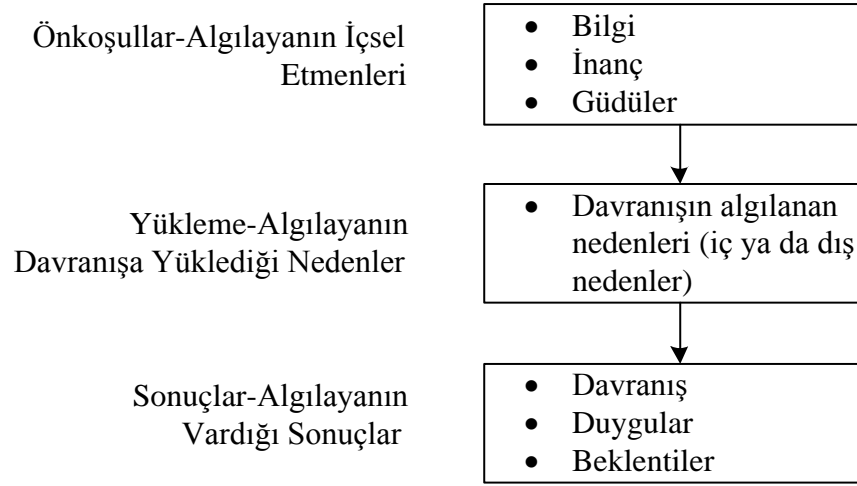
- İşgörenler farklı alternatifler arasında kendileri için en iyi şekilde sonuçlanacak eylemleri seçmektedir

Görüldüğü üzere işgörenlerin örgüt içerisinde başarılı olmaları durumunda bir ödül beklentisi içerisinde girmektedir. Buna karşın gösterdikleri çaba karşılığında herhangi bir ödül alamadıklarında beklentileri giderilmemiş olup işgörenler hayal kırıklığı yaşamaktadır. Buna bağlı olarak işgörenlerin örgüt içerisinde sinik davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel sinizmi açıklamada kullanılan beklenti teorisinin işgörenlerin beklentileri ile ilişkili olduğu sonucu elde edilmektedir.

2.2.3. Atfetme Kuramı

Atfetme Kuramı ilk defa Heider tarafından 1958 yılında ortaya atılmıştır. Bu kurama göre işgörenler yaşam içerisindeki olay, olgu gibi durumlar karşısında kendi tutumlarına, düşüncelerine ve değer yargılarına göre anlamlar yüklemekte ve atıflarda bulunmaktadır. İşgörenler sadece diğer işgörenlerin davranışlarını gözlemlemekle kalmayıp bu davranışların nedenlerini de anlamaya çalışmaktadır (Duman, 2004: 2).

İşgörenler düşüncelerini ve yaşantılarını anlamlı ve düzenli hale getirmeye çalışma eğilimi göstermektedir. İşgörenler günlük yaşamlarında karşılaştıkları birtakım olayları anlamlandırmak için içsel ve dışsal olmak üzere bir takım süreçlerden yararlanmaktadır. Ayrıca, işgörenler kendilerinin ve diğer işgörenlerin davranışlarının altında yatan nedenlerle ilgili çıkarımlarda bulunmaktadır (Tutkun ve Koç, 2008: 259). Bir başka ifade ile atfetme süreci davranışın gözlenmesi, gözlenen kasıtlı davranışların tanımlanması ve davranışın içsel ya da dışsal nedenlere yüklenerek atfedilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Duman, 2004: 2).



Şekil 5: Atfetme Süreci Modeli

Kaynak: Slocum, J. W. ve Hellriegel, D. (2007). Fundamentals of Organizational Behaviour. Thomson South-Western: China.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere atfetme sürecinde öncelikle işgörenin bilgi, inanç ve güdülerinden oluşan içsel etmenleri yer almaktadır. İşgörenler diğer işgörenleri gözlemleyerek davranışın altında yatan içsel ya da dışsal nedenleri anlamaya çalışmaktadır. Burada işgörenler davranışa anlamlar yüklemektedir. Son aşamada ise işgörenler algıları doğrultusunda davranışların altında yatan nedenlerle ilgili bir sonuca ulaşmaktadır. Atfetme teorisine göre nedensel değerlendirmeler karmaşık ya da beklenmeyen eylemler için açıklamalar geliştirmeyi içermektedir. Olayların nedenlerini ele alırken belirli eylemlerin belirli bir aracının varlığı ya da yokluğuna bağlı olarak oluşup oluşmadığı da ele alınmalıdır. Sorumlulukla ilgili atfetmeler, baskın aktörlerin farklı davranarak benzer olmayan sonuçlar üretip üretemeyeceğine ilişkin konulara odaklanır. Bununla birlikte, farklı bir tavır içinde davranmanın aynı sonuçla sonuçlandığı durumlarda bile, sorumluluğun çoğunlukla liderlik pozisyonlarındaki işgörelere atfedileceği unutulmamalıdır.

Zaman ve durum içerisinde genelleşen işgörenlerin niteliklerini belirleme sürecinde kişisel niteliklere yapılan atıflar ırk, cinsiyet, kültürel geçmiş, görünüş ve / veya gözlenen davranış gibi bireysel özellikleri vurgulamıştır. Dahası, atfetme teorisi, bir çalışanın belirli olaylar ve sonuçlar için nedensellik değerlendirmesini anlamak için örgütsel sinizm üzerine uygulanmaktadır. İşgörenler, örgütsel çabaların sahte olduğunu ya da kararları veren kişilerin yetkin olmadığı sonucuna varabilir (James, 2005: 11-12).

Ayrıca işgörenler genellikle başarılı olmalarının nedenlerini yüksek yetenek ve çok çalışma kavramları ile ilişkilendirirken, hata yapmalarını ise düşük yetenek ve tecrübe eksikliği gibi kavramlara atfederek açıklamaktadır (Asanakutlu ve Şahin, 2014: 193). Bu veriler doğrultusunda işgörenlerin davranışlarını içsel ya da dışsal bir faktöre atfederek anlamlandırdıkları görülmektedir. Bu bağlamda atfetme teorisine göre sinizm kavramı işgörenin davranışların altında yatan temel nedenleri çeşitli nedenlere atfetmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.2.4. Sosyal Güdülenme Kuramı

Örgütsel bağlamda sinizmin incelenmesinde yararlanılabilecek bir diğer kuram ise 1985 yılında Weimer tarafından geliştirilen sosyal güdülenme kuramıdır. Weimer, kuramında bir olay sonrasında işgörenlerin sonuçlara yol açan nedenleri araştırdığını ve sonra bu olaya ilişkin çeşitli nedensel boyutlarıyla değerlendirdiğini belirtmiştir. Değerlendirme sonucunda gelecekte karşılaşılabileceğimiz durumlarla ilgili beklentiler geliştiririz. İşgörenlerin beklentileri davranışlarımızı etkileyecek belirli duygulara dönüşmektedir. Weimer, gelecekteki olayları tahmin etmek için nedensel atıflarda bulunduğumuzu belirtmektedir. Gelecekle ilgili tahmin yapabilmek, gelecekteki olayları kontrol edebileceğimiz anlamına gelir, bunun sonucunda amaçlarımıza ulaşmak açısından yapacağımız nedensel atıflar da önemli bir hal alır (Eaton, 2000:13). Dolayısıyla sosyal güdülenme kuramında işgörenler yansıtıcı ve eleştirel bir bakış açısı ile eylemlerin sonuçlarını irdelemektedir.

Weimer'in kuramında konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar faktörleri yer almaktadır.

Konum, olaylara yol açan nedenlerin içsel ya da dışsal olup olmadığı konusundaki algımızdır. Örneğin, işgören/işveren ilişkisi bağlamında örgüt içerisindeki olumsuz bir olay (işten çıkarılma gibi) durumunda işgörenler bu olayın içsel ya da dışsal bir faktörden de kaynaklandığı konusunda yargıda bulunacaktır. Bu durumda işgörenler işten çıkarmanın örgüte ait içsel bir faktörden (kar amacı gütmeye) ya da örgüt dışında gelişen ekonomik bir kriz gibi dışsal bir nedenden kaynaklanıp kaynaklanmadığı ile ilgili yargılarda bulunacaktır.

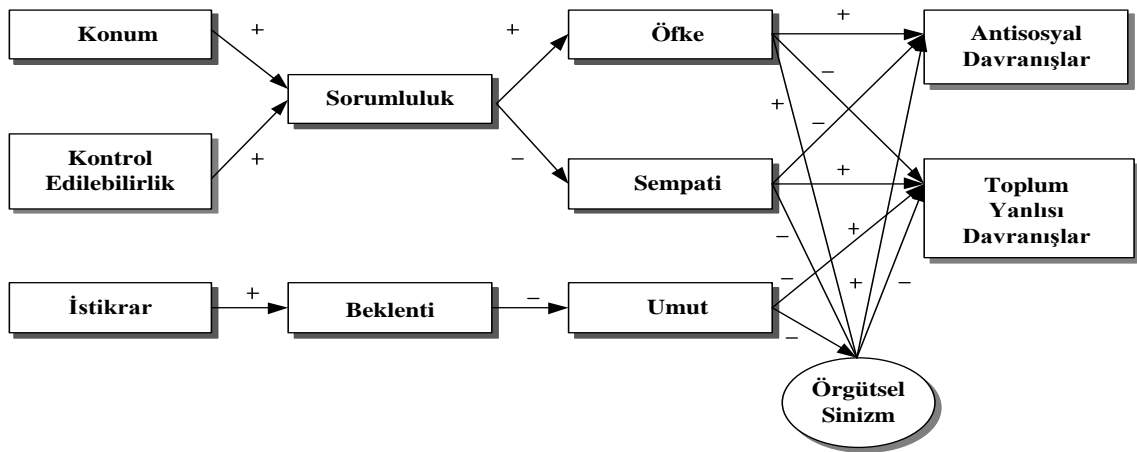
Kontrol edilebilirlik ise bir olayın kişinin iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumudur. Örneğin, işgören işten çıkarılmalarının nedenlerini

düşündüklerinde, bu durumun örgütün kontrol edemediği nedenlerden kaynaklandığını düşünebilir. Bu durumda işgörenler örgüt ile ilgili daha az yargıda bulunacaktır. Buna karşın eğer, işten çıkarma kar elde etme gibi içsel bir nedenden kaynaklanıyorsa işgörenler örgütleri ile ilgili daha çok yargılama yapacaklardır (Eaton, 2000: 13-14).

İstikrar ise bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığını ifade etmektedir. İşgörenler örgütün kar amacıyla işten çıkarma eyleminde bulunduğunu düşündüklerinde bu durum işgörenler tarafından istikrarlı bir davranış olarak algılanacaktır. İş görenler bu durumda örgütün her kar etme amacı güttüğünde işten çıkarma eyleminde bulunacağını düşünecektir. İş görenler işten çıkarmanın ekonomik nedenlerden kaynaklandığını düşündüğünde ise bu durum işgörenler tarafından istikrarsız bir durum olarak algılanacaktır (Eaton, 2000: 15).

Konum ve kontrol edilebilirlik boyutları ile ilgili işgörenler yargıda bulduklarında örgütlerine karşı ya sempati gibi olumlu bir duygu ya da öfke gibi olumsuz bir duygu hisseder. İşgörenler işten çıkarılma nedenini örgüt ile ilişkilendirirlerse örgüte karşı sinirleneceklerdir. Aksi durumda örgüte karşı sempati duygusu gelişecektir. Weimer'e göre bu duygular işgörenlerin işten çıkarılma konusunda sorumlu tuttıkları işgörenlere karşı toplum yanlısı ya da antisosyal davranışlar sergilemesine neden olmaktadır.

Eaton (2000: 20), Weimer'in sosyal güdülenme kuramını temele alarak bir model geliştirmiştir. Bu model şu şekildedir:



Şekil 6: Weimer Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli

Kaynak: Eaton, J.A., (2000).A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto, s.20.

Modelde de görüldüğü üzere konum ve kontrol edilebilirlik faktörleri birbirleri ile ilişkilidir. Bu faktörlere ilişkin sorumluluklar sonucunda işgörenler örgüte karşı ya olumlu ya da olumsuz duygular geliştirmektedir. Sosyal güdülenme kuramı, işgörenlerin örgüt içerisindeki olayları nasıl algıladıkları, bu olaylarla ilgili neler düşündüklerini bu davranışların örgütsel sinizme nasıl yol açtığını açıklamaya çalışmaktadır. Bu bilgilerden sonra aşağıdaki bölümde örgütsel sinizme yol açan nedenler ele alınmıştır.

2.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Sinizm, işgörenlerin deneyimleri ile beklentileri arasındaki uyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. **Mirvis ve Kanter (1989)**, sinizm için üç temel unsur bulunduğunu belirtmiştir (Pitre, 2004: 8)

- 1) İşgörenin kendi ve diğerleri ile ilgili gerçekçi olmayan beklentileri
- 2) Kişinin kendi eylemlerinde ve başkalarının eylemlerinde hayal kırıklığı yaşaması
- 3) Başkaları tarafından aldatılmış olmak.

Örgütsel sinizme neden olan faktörlerin ise genel olarak üç başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu başlıklar şu şekildedir:

- Bireysel nedenler (Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, hizmet süresi vb. gibi),
- Örgütsel nedenler (Psikolojik Sözleşme ihlali, örgütsel adaletsizlik, çalışan katılımının düşük olması, lider üye etkileşiminin özellikleri, başarısız değişim faaliyetleri vb. gibi),
- Çevresel koşullardır (Sosyal sözleşme ihlalleri, toplu işten çıkarmalar, sosyal sorumsuzluk vb. gibi).

Yapılan bu çalışmada da örgütsel sinizmin nedenleri bireysel nedenleri örgütsel nedenler ve çevresel nedenler açısından ele alınmıştır.

2.3.1. Bireysel Nedenler

Örgütsel sinizme neden olan bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, gelir düzeyi, güven eksikliği, yüksek ve karşılanmayan beklentiler, hayal kırıklığı ve hiyerarşi olarak ele alınmış olup belirtilen bu faktörler aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

Yaş; İşgörenlerin işlerine ilişkin tutumları, işten beklentileri ve iş konusunda istekli olma düzeyleri içinde buldukları yaş dönemine göre farklılık gösterebilmektedir.

Örgüt içerisinde yer alan çoğu işgören siniktir. Hatta daha genç olan işgörenlerin daha sinik davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Zweig, 2008: 96). Johnson (2007: 37) ise daha genç işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yapılan çalışmada sinizmin yaş açısından herhangi bir farklılaşmaya yol açmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre 18- 24 yaş arasındaki çalışanların %54, 25-30 yaş arasındakilerin %48, 35-54 yaş grubundakilerin %45 ve 55 yaş ile bu yaş üzerindeki %56'sının sinik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre gençlerde sinizm davranışlarının daha yüksek düzeyde görüldüğü ortaya çıkmıştır. (Kanter ve Mirvis, 1991: 55).

Kalağan ve Güzeller yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ile öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonucunda yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı gözlemlenmiştir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 92). Ayana (2016) tarafından yapılan tez çalışması sinizmin bilişsel boyutu ile yaş değişkeni arasından anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmazken, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür (Ayana, 2016: 117). Ağırdan (2016) tez çalışmasında hastane çalışanlarının yaşları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucunu elde etmiştir. Elde edilen bulgulara göre yaşları 30- 39 yaş aralığında olan hastane çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin yaş aralığı 40-49 ve 20 yaşından az olan hastane çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Ağırdan, 2016: 75). Uzun (2015: 157) ise öğretmenlerin genel sinizm tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı bulgusunu elde etmiştir. Elde edilen bu veriler doğrultusunda yaş faktörünün sinizmle ilişkili olduğu bazı çalışmalarda görülmüştür.

Cinsiyet; Cinsiyet farklılıklarından dolayı erkeklerin ve kadınların farklı deneyimler yaşadıkları görülmektedir. Erkeklerin egemen oldukları bir dünyada kadınları rahatsız eden engellerden dolayı kadınlar erkeklere göre daha sinik davranışlar sergilemektedir. Bu bağlamda kadınlar insanları ve sosyal çevreyi daha olumsuz bir bakış açısı ile ele almaktadır.

Sinizmin kadınlarda daha yüksek düzeyde olduğu düşünüldüğünde, kadınların daha refah yaşayabilmeleri için bu kavramın sonuçlarının da irdelenmesi gerekmektedir. Mirvis ve Kanter (1991: 56), yaptıkları çalışmada erkek işgörenlerin kadınlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın Demirok, (2018: 54) çalışmasında örgütsel sinizmin cinsiyete göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda sinizmin cinsiyetle ilişkili olduğu görülmektedir. Benzer şekilde cinsiyet değişkeni ile siniklik tutumunu inceleyen çalışmalara rastlanmıştır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007: 522, Güzeller ve Kalağan, 2008: 92, Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302). Balıkçioğlu (2013:142-143) çalışmasında konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını, kadın çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Uzun (2015:156) ise öğretmenlerle yürüttüğü çalışmada erkek öğretmenlerin genel sinizm düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir. Yapılan çalışmalarda cinsiyet faktörünün sinizm açısından farklılaşmaya yol açtığı görülmektedir.

Medeni Durum; Medeni durum işgörenlerin sinik olma düzeylerini etkileyen bir kavram olarak ele alınmaktadır. Delken (2004:51) çalışmasında, bekâr işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde, Kanter ve Mirvis'in yaptığı çalışmada, eşinden ayrı ya da boşanmış olan işgörenlerin, evli ya da bekâr işgörelere göre sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989: 329). Benzer şekilde Balıkçioğlu (2013: 143) çalışmasında çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaştığını görmüştür. Buna karşın Ağırdan (2016: 159) çalışmasında medeni durumu evli olan hastane çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumu bekar olan hastane çalışanlara göre biraz daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir. Buna karşın çalışmada medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki

olmadığı görülmüştür. Ayrıca, Erdost ve diğerleri (2007: 522), Işık (2014: 146), Demirok (2018: 58) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum değişkeninin sinizm üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşımlardır. Çalışmalar sonucunda bazı çalışmalarda örgütsel sinizm ile medeni durum arasından anlamlı ilişkiler elde edilirken, bazı çalışmalarda herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Hizmet Süresi; Alan yazın incelendiğinde örgütsel sinizm ile hizmet süresinin birbiri ile ilişkili olduğu görülmektedir. O'Connel, Holzman ve Armandi, çalışmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm düzeylerinin az olduğu görülmüştür (Brandes, 1997: 6).

Ağırdan (2016: 161) çalışmasında katılımcıların toplam çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaştığını tespit etmiştir. Toplam çalışma süresi 10-15 yıl aralığında olan hastane çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin, toplam çalışma süreleri 15 yıl ve üzeri olan ve 1 yıldan az olan hastane çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşın Balıkçioğlu (2013: 144) çalışmasında çalışanların hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm tutumlarında azalma olduğunu tespit etmiştir. Demirok (2018: 68) hizmet süresi daha az olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin bilişsel ve davranışsal boyutlar açısından daha düşük olduğunu, davranışsal boyut açısından ise herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Buna karşın Erdost ve diğerleri (2007: 519), Johnson (2007: 38), Işık (2014: 147) çalışmalarında örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Bu durumda hizmet süresinin kesin olarak sinizme yol açan bir faktör olduğu söylenemese de bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların olduğu görülmektedir.

Gelir Düzeyi; İşgörenlerin gelir düzeyi örgütsel sinizm ile ilişkilidir. Aslında işgörenlerin maaşlarını nasıl aldıkları, (saatlik maaş ya da aylık bir maaş gibi) örgütsel sinizmin belirleyicisi olan bir unsurdur. Sabit bir maaşı olan işgörenlerin örgütsel sinizm karşısında daha hassas oldukları, maaşını performansa göre alan işgörenlerin ise örgütsel sinizm karşısında daha az hassasiyete sahip oldukları görülmektedir. Maaşı yüksek olan işgörenlerin kaybedecek daha çok şeyleri vardır, bu durumda daha çok hayal kırıklığı yaşayıp daha sinik işgörenler haline gelebilirler (Delken, 2005: 22).

Demirok (2018: 65) yaptığı çalışmada aylık gelir düzeyi daha yüksek olan çalışanların duyuşsal ve davranışsal boyutlarda sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu, buna karşın bilişsel boyutta gelir düzeyi ile örgütsel sinizm düzeyi ağınsından herhangi bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Işık (2014: 147) çalışmasında örgütsel sinizm ile gelir düzeyi arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmiştir.

Yüksek ve Karşılanmayan Beklentiler; İşgörenler kendilerine ya da örgüte ilişkin gerçekçi olmayan üst düzeyde beklentiler oluşturabilmektedir. Bu beklentilerin mevcut durumdan oldukça uzak olması durumunda beklentilerin karşılanmaması durumunda yaşanacak psikolojik çöküntü de o derece güçlü olacaktır. Bu durumda işgörenler kendilerini başkalarınınca aldatılmış ve ihanete uğramış hissedeceklerdir (Ergen, 2015: 19).

Yüksek beklentilerin sinizme neden olabileceğı Becker ve Geer (1958) tarafından ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda tıp fakültesi öğrencileri arasında yüksek düzeyde sinizmin olduğu belirtilmektedir. Başlangıçta öğrencilerin hastalıkları iyileştirme ve hayat kurtarma ağınsından çok istekli ve umut dolu oldukları görülmektedir. Fakat okul hayatında işgörenlerin karşılaştıkları olumsuz durumlar sonucunda öğrencilerin yüksek düzeydeki beklenti ve umutlarının azaldığı görülmektedir. Bu durumda işgörenler gerçekçi olmayan ve yüksek düzeydeki beklentilerinden dolayı sinik hale gelmektedir (Pitre, 2004: 9).

Hayal kırıklığı; İşgörenlerin önceki yaşantılarında örgütlerine ilişkin yaşadıkları ve olumsuz sonuçlanan tecrübeler işgörenlerde hayal kırıklığına neden olmaktadır. Bu durum ise işgörenlerde yenilgi duygusunun oluşmasına yol açmaktadır (Ergen, 2015: 19). Bununla birlikte işgörenlerin yöneticilerinin ve arkadaşlarının davranışlarına ilişkin yaşadıkları hayal kırıklığı derin olumsuz duygusal davranışlara neden olmaktadır. Karşılanmayan ihtiyaçlar da hayal kırıklığına yol açmaktadır. Graves (1996) örgüt içerisindeki liderlerin işgörelere sadece sözlü olarak rehberlik etmemeleri ve istenilen davranışlarını kendilerinin de sergilemeleri gerektiğini belirtmektedir. Liderlerin dürüstlük, adalet, cesaret, sadakat, merhamet ve bütünlük duyguları ile hareket etmeleri gerekmektedir (Pitre, 2004: 9-10).

Hiyerarşi; Örgütlerdeki hiyerarşinin örgütsel sinizmi etkileyen bir kavram olduğu belirtilmektedir. Kanter ve Mirvis çalışmalarında hiyerarşik olarak daha üst düzeyde bulunan işgörenlerin daha alt düzeyde olan işgörelere karşın daha fazla örgütsel sinizm yaşadıkları görülmektedir. İşgörelerin sorumluluk düzeyleri daha yüksek olduğu için daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar (Delken, 2004: 23). Belirtilen bu faktörlere ek olarak işgörelerin yaşadıkları güvensizlik duygusunun da örgütsel sinizme neden olduğu belirtilmektedir. İşgörelerin güvensizlik yaşamaları sonucunda işgörelenler sinik davranışlar sergilemektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 53).

Eğitim Durumu; Eğitim durumu, çalışanların iş yaşamına karşı bakış açılarını, yaşamdan beklentilerini etkileyen önemli bir değişkendir. Yapılan çalışmalarda ise eğitim düzeyinin sinizmi etkilediği görülmektedir (Branders, Das ve Hadeni, 2006: 48). Bu bağlamda çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de arttığı ifade edilmektedir. Demirok (2018: 69) çalışmasında örgütsel sinizm ile eğitim durumu arasından anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Balıkçioğlu (2013: 144) tarafından yapılan çalışmada ise lise ve lisans mezunu çalışanların daha sinik olduğu görülmüştür. Buna karşın Ağırdan (2016: 160) hastane çalışanlarının örgütsel sinizm ve genel sinizm düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Görüldüğü üzere örgüt içerisinde sinizme yol açan çeşitli bireysel faktörler yer almaktadır. İşgörelenler bu faktörlere bağlı olarak içerisinde yer aldıkları örgüte ilişkin olumsuz tutumlar sergilemektedir.

2.3.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sinizme yol açan çeşitli örgütsel faktörler yer almaktadır. Bu faktörler aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

Örgütsel Adalet; Sinizmin bir diğer nedeni ise örgüt içerisindeki adalet duygusudur. Örgütsel adalet, işgörelenlerin içerisinde yer aldıkları örgütte adaletli davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarıdır. Bu bağlamda örgütsel adalet işgörelenlerin çalıştıkları ortama ve yöneticilerine ilişkin adalet algısını ifade etmektedir (Özer ve Günlük, 2010: 462). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde kaynakların paylaşımında ve dağıtımında objektif olduğunu, alınan kararlarda tarafsız davranıldığı ve kişiler arasındaki ilişkilerde yanlı davranılmadığı görüşünü içermektedir. Alan yazında örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirtilmektedir.

Dağıtımsal adalette örgütsel girdi ve çıktılardaki kaynaklar çalışanlara örgüte sağladıkları katkı ölçüsünde paylaştırılmaktadır. İşlemsel adalette örgüt içerisinde alınan kararların yerinde ve zamanında alınması, alınan kararlarda tam katılımın sağlanması ve bu kararların tarafsız bir şekilde uygulanması yer almaktadır. Etkileşimsel adalette ise otorite ile diğer işgörenler arasındaki sosyal ilişkilerin nasıl algılandığı ifade edilmektedir (Bedük, 2011: 29)

Örgütsel adalet, iş ortamında adalet olgusunun işgörene ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya çalışan bir kavramdır. Bu kavram ile çalışanlar örgüt içerisindeki prosedürler, etkileşim ve çıktıların adaletli bir şekilde yürütülmesi gerektiğini ifade etmektedir. İşgörenin bu konudaki algısı ise çalışanların performansını ve örgütün başarısını etkilemektedir. Adalet olgusunun ihlal edilmesi durumunda örgütsel adalet kavramı ortaya çıkmaktadır ve sorgulanmaktadır. Örgütsel adaletsizliğin oluşmasına etki eden bazı durumlar ise şu şekilde ifade edilmektedir (Erbil, 2013: 24-25):

- Aynı işi yapan kadın ve erkek arasında ücret farklılığı olması
- Performans değerlendirmelerinin, yapılan iş ile oldukça az ilişkisi olan kişiler tarafından yapılması
- İşe yeni başlayacak işgörenleri seçmek için kişilik envanteri kullanılması
- İşgörenlerin keyfi uygulamalarla işten çıkarılması

İşgörenler örgüt içerisinde adaletin hakim olmadığını hissettiklerinde sinik davranışlar sergilemektedir (Boyalı, 2011:9) Ayrıca, siniklerin örgüt içerisinde doğruluk, adalet ve dürüstlük gibi duyguların olmadığına inandıkları görülmektedir. İş görenlerin hissettikleri adaletsizlik duygusu arttıkça işgörenler aynı ölçüde örgüte ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz davranışlar sergileyecektir. Ayrıca, örgüt içerisinde iş dağılımı, kurallar ve etkileşim gibi konularda adaletin sağlanamaması sinizmle sonuçlanmaktadır (Çağ, 2011:95). Örgüt içerisinde işgörenlerin sinik duygularının olması sonucunda işgörenlerin işyerleri ile ilgili memnuniyet düzeyleri ve tatmin olma duyguları azalacaktır. Bunun sonucunda işgörenlerin örgütten ayrılma konusundaki eğilimleri de artacaktır (Çağ, 2011:68).

Örgüt Desteği; Alan yazında örgütsel sinizmin örgüt desteğinden etkilendiği ifade edilmektedir. Örgütsel destek işgörenlerin davranışlarını ve tutumlarını belirtmektedir. Örgütsel destek, işgörenlerin örgütün kendi çalışmalarını ne derecede destekledikleri ile ilgili inançlarını da yansıtmaktadır. Bundan dolayı işgörenlerin örgüte karşı olumlu tutumlar kazanmalarını önlemek için şu faktörlere dikkat edilmesi gerekmektedir (Aly, Ghanem ve El-Shanawany, 2016: 85):

- Örgütsel iş koşulları ve ödüller
- Amir desteği
- Adalet

Görüldüğü üzere örgüt içerisinde iş koşulları ve ödüller konusunda adaletin sağlanması, amir desteğinin olması ve adaletli bir sistemin olması örgüte yönelik olumsuz duyguları engellemektedir. Buna karşın işgörenlerin algıladıkları örgüt desteği örgüte yönelik sinik tutumların gelişmesine yol açabilmektedir.

Örgütsel Değişim; Günümüz toplumlarında örgütlerin birbirleri ile rekabet edebilmesi için örgütlerin de bir takım değişiklikler içerisinde yer alması gerekmektedir. Fakat örgütsel değişim işgörenler açısından karmaşık ve zor durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Ayrıca, örgüt kültürü, iş arkadaşları, müdürleri ve koşullar gibi unsurlarda değişiklikler olması işgörenleri rahatsız edebilmektedir (Blanca ve Ramona, 2016: 48).

Örgütsel sinizm ise örgütsel değişikliklerden etkilenmektedir. Bu durumda liderlerin yaptıkları değişiklik karşısında işgörenlerde güven eksikliği ortaya çıkacaktır. Örgütsel değişim sonucunda ortaya çıkan sinizm bu duruma verilen bir tepki olarak oluşmaktadır. İş görenlerin değişimin nedenini anlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde değişimin neden uygulandığı anlaşılmazsa işgörenler değişimin nedenlerini sorgulamaya başlamaktadır (Blanca ve Ramona, 2016: 49).

Örgüt içerisinde meydana gelen çoğu değişiklik işgörenler açısından belirsizliğe neden olmaktadır. İş görenler hangi rolleri benimsemeleri gerektiği konusunda karmaşa yaşamaktadır. Bu durumda örgüt içerisinde gizli anlaşmalar ortaya çıkabilir. Buna bağlı olarak örgüt içerisinde değişime bağlı olarak sinizm ortaya çıkmaktadır. Değişim

sinizminde işgörenler örgütün daha başarılı olması için gerçekleştirilen değişim sürecine ilişkin olumsuz duygular geliştirmektedir (Berneth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007: 312). Oysaki örgütlerin başarılı olabilmesi için işgörenlerin örgüt içerisinde gerçekleştirilen değişiklikleri onaylaması gerekmektedir.

İyi bir yöneticinin saygının somutlaştırılması gerektiğini bilmesi gerekir. Bunun bilincinde olan yöneticiler örgüt içerisinde herhangi bir değişiklik yapmadan önce işgörenlerin de fikirlerini almalıdır. İşgörenler arasında karşılıklı güven duygusunun geliştirilebilmesi için bir başkasının görüşünü almak ve bir başkasının bakış açısı ile olaylara bakabilmek önemlidir. Bazı durumlarda ise örgütsel değişiklikler kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin, teknolojik gelişmeler örgüt içerisinde bazı değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu durumda ise yöneticilerin değişimin neden gerekli olduğu konusunda işgörenleri bilgilendirmelidir (Nafei, 2013: 3).

Örgütsel Politika; Örgütsel politika, örgüt içerisindeki karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkarılara dayanan davranışlardır. Örgütsel politika örgütün amaçlarının iyi bir biçimde tanımlanması sonucunda belirmektedir. Bir başka ifade ile örgütsel politika işgörenlerin davranış ve kararları ile ilgili tutumlarıdır. Örgüt içerisinde hangi davranışların yasak olduğu hangilerinin olmadığını anlamak için örgütsel politikalara bakılmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan işgörenler ise kendi sorumluluklarında olmayan durumlarda bireysel çıkarlarına uygun olacak şekilde davranışlar sergilemektedir. Örgütsel politikalar endişe, güven eksikliği ve olumsuz duygular gibi unsurlardan etkilenmektedir. Bunun sonucunda örgütsel sinizm ile örgütsel politikanın arasında da bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Kalağan, 2009: 74).

Örgütler bazen çalışanların istek ve ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Bu durumda işgörenlerde hayal kırıklığı ve güvensizlik ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise örgütsel sinizme neden olmaktadır. Örgütsel politikalar içerisinde rollerin belli olmaması da örgütsel sinizme neden olmaktadır. Rol belirsizliği sonucunda işgörenler işle ilgili kararlara katılmak istememektedir. Ayrıca rol çatışmaları da örgütsel sinizme neden olmaktadır. Yöneticilerin beklentileri ile işgörenlerin beklentileri her zaman aynı olamayabilir. Bunun sonucunda yaşanan rol çatışmaları sinizme neden olmaktadır.

Örgütsel politikalar kapsamında şu unsurların da örgütsel sinizme neden olacağı belirtilmektedir (Erdoğan, 2015: 81-82):

- Mobbing
- Çok uzun çalışma süreleri
- Küçülme, yeniden yapılanma ve örgütsel değişim
- Yüksek yönetici ücretleri
- Yöneticilerin işten çıkarılması
- Ani ya da kitlesel şekilde yapılan işten çıkarmalar
- Kötü çalışma ortamı

Görüldüğü üzere örgütsel politikalara ilişkin çeşitli unsurlar örgütsel sinizme neden olmaktadır.

Psikolojik Sözleşme İhlali; Sözleşmeler, günümüz modern çağında yapılan işlerin önemli bir özelliğidir ve işgörenleri ve örgütleri ve bunları çevreleyen davranışları birbirine bağlamaktadır. Sözleşmeler ve bu sözleşmelerin ihlali genellikle makro seviyelerde araştırılmaktadır. Fakat işgörenler ve örgütler arasındaki psikolojik sözleşmeler işgörenlerin iş ortamındaki davranışlarını belirleyen önemli bir unsurdur.

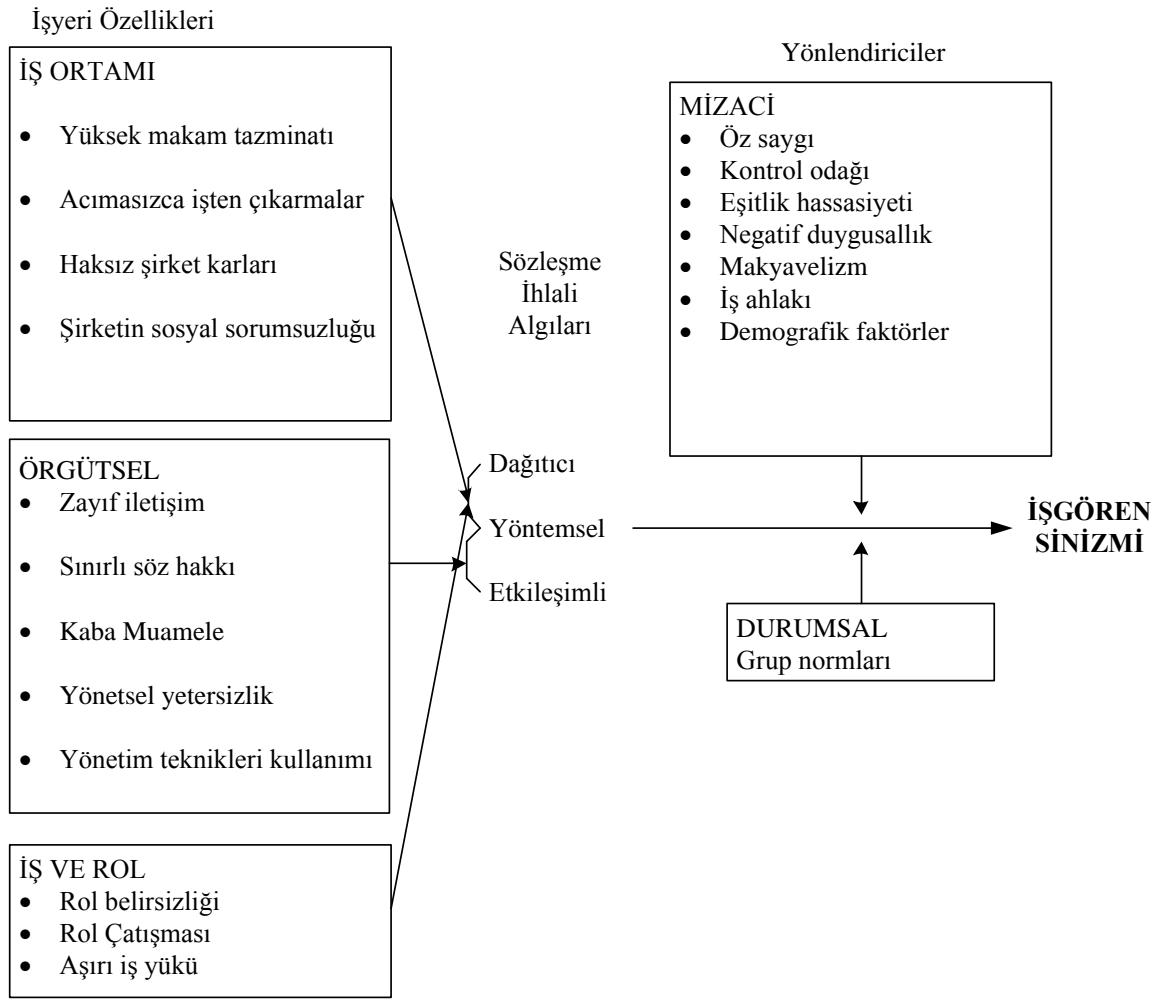
Psikolojik sözleşmeler, işgören ve örgüt arasındaki karşılıklı bir zorunluluğa dayanan bir inançtır. İşgörenler örgüte yapacakları katkı durumunda örgütün de kendilerine aynı şekilde davranmaları gerektiğini düşündüklerinde, psikolojik sözleşmeler ortaya çıkmaktadır (Andersonn, 1996: 1401). Psikolojik sözleşmeler ile işgörenler örgütün kendilerinden neler beklediğini ve bu beklentiler karşısında nasıl davranmaları gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. İş görenler örgütün kendilerine sağlayacağı ücret, ödül, terfi gibi olanakları bildiklerinde işgören açısından belirsizlik ortadan kalkmaktadır (Akar, 2010: 2).

Örgütler genellikle gelecekteki çıkarları ile ilgili işgörenele belirli sözler vermektedir. Örgütler verdikleri sözlere bağlı kaldıkları sürece, işgörenler de örgüte daha çok bağlanmaktadır. Psikolojik sözleşmeler işgörenele kontrol hakkı vermektedir. Bu durumda işgörenler kendilerini sözleşmenin bir parçası olarak görmekte ve örgütün kaderini etkileme gücüne sahip olduklarını düşünmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmeler işgörenlerin motivasyonlarını olumlu bir şekilde arttırmaktadır.

Fakat günümüzde örgütlerin verdikleri sözleri yerine getirmedikleri görülmektedir. İş görenler örgütün kendi payına düşenleri yerine getirmediğini algılayınca örgüt ve işgörenler arasındaki sözleşme ihlal edilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi işgören açısından güvensizliğe neden olmaktadır. Örgüt içerisinde kaybolan güven duygusunun ise tekrar kazanılması oldukça zordur. Hatta bu durumda işgörenler örgüte oldukça güçlü duygusal ve davranışsal tepkilerde bulunabilmektedir (Anderson, 1996: 1401-1403). Psikolojik sözleşme ihlali işgören açısından üzüntü ve endişe yaratan olumsuz bir deneyimdir. Bu durumda işgörenler işle ilgili sorumluluklarını yerine getirme konusunda kaygılı bir tutum takınmaktadır (Paug, Skarlicki ve Passell, 2003: 204).

Psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi örgütsel sinizm açısından belirleyici bir unsurdur. Psikolojik sözleşme ihlali aşırı iş yükü, rol belirsizlikleri, rol çatışması ve zayıf iletişim gibi etmenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, bu durumda verilen sözlerin yerine getirilmemesi söz konusudur. Benzer şekilde örgütsel sinizm de beklentilerin karşılanmamasını içermektedir. Bu bağlamda verilen sözlerin tutulmaması daha çok bilişsel sinizme neden olurken, psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiği düşüncesi de sinizme neden olmaktadır (Akar, 2016: 4).

Anderson (1996) çalışmasında psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu bağlamda bu ilişkiyi gösteren bir model belirlemiştir. Geliştirdiği model ise şu şekildedir:



Şekil 7: İşgören Sinizmini Açıklamak İçin Sözleşme İhlali Çerçevesi

Kaynak: Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.

Araştırma sonucunda örgütsel sinizmin bir nedeninin de psikolojik sözleşme ihlalleri olduğu belirtilmiştir. Johnson ve O’Leary-Kelly (2003: 639) çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model belirlemişlerdir. Çalışmada örgütsel sinizmin ve psikolojik sözleşme ihlali durumunda işgörenlerin karşılanmamış beklentilerinin olduğu görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali dinamik bir olgudur. Örgüt içerisinde psikolojik sözleşme ihlali sadece işgörenler açısından değil örgüt açısından da olumsuz etkiler oluşturabilir. Bu ihlal sonucunda örgütsel sinizm seviyesini artması ve yayılması ile örgütlerin yaşamsallığı derinden etkilenmektedir (Akar, 2016: 5). Bu durumda örgüt ve işgören

açısından olumsuz sonuçlara neden olan bu kavramın işverenler tarafından daha dikkatli bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt adına çok ciddi sorunlar yaşanabilmektedir.

2.3.3. Çevresel Nedenler

Anderson (1996: 1408-1410) iş ortamının özellikleri ile sinizm arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir. İş ortamında meydana gelen ve sinizme yol açan bazı çevresel faktörleri ise şu şekilde ifade etmektedir:

2.3.3.1. Yüksek Yönetici Maaşları

Yöneticilerin yüksek maaş alması örgüt içerisinde adaletsiz bir durum olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yüksek maaş almaları elbette beklenen bir durumdur. Fakat çalışanlar ile yöneticiler arasındaki maaş farkının çok aşırı olmaması gerekir. Ayrıca, yöneticiler yüksek maaş alırken yüksek düzeyde bir performans göstermediklerinde bu durum işgörenler açısından sorun oluşturmaktadır. Bu durumda işgörenler örgüte ve yöneticilere karşı güvensizlik duymakta ve olumsuz bir tavır sergilemektedir.

2.3.3.2. İşten Çıkarma

Örgütler yerli ve yabancı piyasada birbirleri ile rekabet edebilmek için küçülmeye gitmektedir. Bunun sonucunda da işten çıkarmalar yaşanabilmektedir. İşten çıkarma korkusu yaşayan işgörenlerin performansı düşmekte, örgüte karşı bir güvensizlik duygusu belirlemektedir. Ayrıca işgörenler örgüte şüphe ile yaklaşmakta ve örgütün amaçlarını sorgulamaktadır. Tüm bu unsurlara bağlı olarak örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilenmektedir.

2.3.3.3. Sosyal Sorumsuzluk

Örgütlerin sosyal gelişmeyi sağlayacak şekilde işliyor olmaları gerekmektedir. İşletmeler ve toplum birbiri ile ilişkili bir şekilde sosyal sorumluluk içerisinde olmalıdır. Fakat, bazen örgütlerin toplumun beklentilerine uygun olmayan bir şekilde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Örneğin, bazı örgütler tehlikeli ürünler satabilmektedir. Ya da toksit atıklarla havayı ve suyu kirletmektedir. Bu durumda örgüt içerisinde

adaletsizliğin olduğu ve örgütün toplum yararına çalışmadığı duygusu hakim olmaktadır.

Yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizmin özellikle otel, restoran, bakım ve onarım gibi çevre ile ilgili alanlarda daha fazla görüldüğü sonucu elde edilmektedir. Örgütler sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmek için değişime zorlanmaktadır. Bu değişiklikler kapsamında örgütler bazen küçülmeye gitmekte ya da yeniden yapılanma sürecine girmektedir. Bu durumda işgörenler bütün bu değişim çabalarına karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir (Torun, 2016: 81).

Berman (1997) toplumsal sinizmin nedenlerini araştırdığı çalışmasında çevresel faktörlerin önemine dikkat çekmiştir. Yaşanan ekonomi ve sosyal değişikliklerinin toplumsal sinizmi etkilediğini belirtmiştir. Bu bağlamda daha eğitimli ve gelir düzeyi daha yüksek olan işgörenlerin devlete karşı olan sinizm düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir (Torun, 2016: 82). Bu doğrultuda sinizmin içsel ya da dışsal kaynaklı birçok çevresel faktörden de etkilendiği görülmektedir.

Görüldüğü üzere örgütsel sinizmi oluşturan çeşitli bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenler yer almaktadır. Örgütsel sinizmi oluşturan faktörlerin bilinmesi ise örgütlerde bu durumla daha iyi mücadele edebilme açısından önem taşımaktadır. Yerinde ve doğru bir müdahale için örgütsel sinizmin nedenlerinin yanı sıra onu ortaya çıkaran boyutların da bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmanın bir sonraki bölümünde ise örgütsel sinizmi oluşturan boyutlar ele alınmıştır.

2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bahsedilen bu boyutlar bu kısımda detaylı olarak açıklanmaktadır.

2.4.1. Bilişsel Boyutlar

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu çalışanların örgüt içerisindeki kararlara ilişkin güvensizlik ve inanmama gibi duygular hissetmesidir. Bu boyutta işgörenler örgüt içerisinde samimiyet, dürüstlük ve adalet unsurlarının yer almadığını düşünmektedir (Brandes, 1997: 67). Bu görüşe sahip işgörenler belirtilen bu unsurların kişisel çıkarlar

uğruna feda edildiğini ve işgörenlerin davranışlarının altında yatan gizli nedenler olduğunu düşünmektedir (Dean, Brandes ve Dhorwadkar, 1998: 346). Bu açıklamalara bakıldığında sinizmin bir düşünce biçimi olduğu ve bu sinizmin en iyi bilişsel boyut ile açıklanabileceği belirtilmektedir (Brandes, 1997: 27).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütte dürüstlük durumunun olmadığı inancıdır. Örgüt içerisinde adalet, dürüstlük ve samimiyet duygularının olmadığına inanılması örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile ilişkilidir. Sinik işgörenler örgüt içerisinde işgörenlerin davranışlarında uyumlu ve güvenilir olmadıklarını düşünmektedir (Nafei 2013: 53). Kalağan (2009: 46) örgüt içerisinde sinik tutum sergileyen işgörenlerin örgütlerin hazırladığı resmi bildirimleri ciddiye almadıklarını, yalan söylediklerini ve dürüst davranışlar sergilemediklerini, örgüt içerisindeki davranışlarında daha çok kişisel çıkarlarını ön planda tuttıklarını belirtmektedir. Ayrıca sinik işgörenler çıkarları doğrultusunda samimi ve içten davranmama davranışları sergilemektedir. Bu durumda sinik işgörenlerin örgüt içerisinde olumsuz davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Sinik işgörenler diğer işgörenlerin davranışlarının altında gizli nedenlerin yer aldığına inanmaktadır. Bundan dolayı işgörenlerin kendilerine dürüst davranmayacağını, kendilerini kandıracaklarını düşünürler. Örgüt içerisinde alınan kararlarda kişisel çıkarların ön planda olduğu düşünülmektedir (Çağ, 2011: 70). Karacaoğlu ve İnce (2012: 79) ise örgüt içerisinde sinik işgörenlerin sahip oldukları inançları şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Örgütlerdeki uygulamalar ilkelere bağlı değildir.
- Örgütlerin hazırladığı resmi bildirimler işgörenler tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütlerdeki insan davranışları istikrarsız ve güvenilmez niteliktedir.
- Örgütlerdeki işgörenler; yalan dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler.
- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değerleri feda edebilecek; vicdana ve ahlaka uymayan davranışlarda bulunabileceklerdir.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu inançlarla ilişkili olduğu için kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bundan dolayı işgörenlerin bu inançlarının sinizmin temelini

oluşturduğu ileri sürülmektedir. Bu inanç boyutunu diğer boyutlardan ayıran en büyük özellik ise bir tepki niteliği taşımasıdır (Ağırdan, 2016: 21). Bu açıklamalar ışığında örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun daha çok düşünceler ile ilişkili olduğu görülmektedir.

2.4.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu negatif bir duygu olarak ortaya çıkan duyuşsal boyut oluşturmaktadır. Sinizmin içerisinde çok güçlü duygusal tepkilerin olabileceği görülmektedir. Yani, sinizm örgüt ile ilgili verilen tarafsız bir düşünce ya da karar değildir. Duyuşsal boyut ise birkaç duygu sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, sinik işgörenler içerisinde yer aldıkları örgüte karşı kızgınlık ve öfke gibi duygular geliştirdiklerinde örgütü küçümseme eğilimi gösterebilirler. Sinik işgörenler örgüte karşı üzüntü, utanç ve bıkkınlık gibi negatif duygular besleyebilir (Ahmadi, 2014: 25). Sinizmin duyuşsal boyutu işgörenlerin negatif duygularını içermektedir.

İşgörenler örgüte karşı olumsuz duygular beslemeye başlarlar ve bunun sonucunda örgüte karşı duygusal tepkiler verirler. İş görenler örgüte karşı öfke hissedip kendilerini mutsuz hissedebilirler. Hatta örgütten nefret bile edebilirler. Örgütü suçlarlar. Dolayısıyla bu boyutta işgörenlerin örgüte karşı duydukları olumsuz ve güçlü duygular yer almaktadır (Mesci, 2014: 188). Duyuşsal boyut örgüte karşı duygusal tepkiler olarak ifade edilmektedir. Bu boyutta işgörenler örgüte karşı güçlü duygusal tepkiler göstermektedir. Sinikler kendilerine saygı duyulmadığını hisseder ve örgüte karşı öfke duygusu geliştirirler (Nafei,2013: 53). Duyuşsal boyut işgörenler tarafından olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen duygusal tecrübeler olarak ifade edilmektedir. Örneğin, işgörenler zor bir görevi başarı ile tamamladıklarında kendileri ile gurur duymaktadır. Buna karşın istemediği bir görevle karşılaştıklarında endişelenmektedir. İş görenlerin bu duyguları örgüt içerisindeki davranışlarını şekillendirmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005: 73).

2.4.3. Davranışsal Boyutlar

Davranışsal boyut örgütsel sinizmin son boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyuta göre sinik davranışlar sergileyen işgörenlerin örgüt içerisinde gelecekte gerçekleşebilecek olası olaylarla ilgili karamsar tahminlerde bulunma eğilimi gösterdikleri

belirtilmektedir. Bu durumda sinik işgörenler çoğunlukla olumsuz, diğer işgörenleri küçük düşürebilecek davranışlar sergilemektedir (Dean ve diğerleri, 1998: 346). Bazen de işgörenler örgütleri ile ilgili şikâyetlerde bulunmaktadır. Fakat sinik davranışlar her zaman sözlü olmak zorunda değildir. Bazen sözlü olmayan davranışlarla da sinik davranışlar sergilenebilmektedir. Örneğin, işgörenlerin örgüt içerisinde imalı görüşmeleri, işgörenlerin birbirleri ile imalı bir şekilde bakışmaları ve alaycı bir yapıya bürünmeleri de sinizmle ilişkilidir (Brandes ve Das, 2006: 240).

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu olumsuz yönelimleri ve tutumları içermektedir. Bu boyut olumsuz ve genellikle önemli olan tutumlardan oluşmaktadır. İşgörenlerin örgüte karşı takındıkları güçlü ve kritik ifadeler davranışsal yönelimler açısından oldukça önemlidir. Bu yönelimler genellikle örgüte karşı güvensizlik ve güvenmeme olmak üzere birçok farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir (Nafei, 2013: 53). Bu bağlamda davranışsal boyutta işgörenlerin örgüte ilişkin olumsuz tutumlarını davranışa döktükleri görülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda işgörenlerin örgüte karşı olumsuz tutumlarının üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Bilişsel boyutta işgörenler örgütte dürüstlüğü olmadığını inancına sahiptir. İkinci boyutu oluşturan duyuşsal boyutunda işgörenlerin örgüte yönelik tutumlarının duygusal tepkilerden oluşması söz konusudur. Son boyut olan davranışsal boyutta ise örgüte yönelik olumsuz ve kötü niyetli davranışlar gösterme eğilimi vardır. Bu anlamda örgütsel sinizmin bu üç boyutu kapsayan işgörenlerin çalıştıkları kuruma yönelik gösterdikleri olumsuz bir davranış olduğu görülmektedir.

2.5. Örgütsel Sinizmin Türleri

Alanyazın incelendiğinde sinizm türlerini ele alan çalışmalara rastlanmaktadır. Andersson (1996) sinizmi çalışan sinizmi ve iş sinizmi özelliklerine göre değerlendirmiştir. Dean ve diğerleri (1998: 342) ise sinizmi kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel sinizm ve meslek sinizmi olmak üzere beş başlık altında ele almışlardır. Abraham (2000) ise sinizmi beş farklı biçimde ele almışlardır (Sur, 2010: 17). Yapılan çalışmalara göre örgütsel sinizm kavramının çalışma ortamında en fazla karşılaşılan beş sinizm çeşidini bir araya getirdiği, bundan dolayı bu beş sinizm türünün benzerlik gösterdiği görülmektedir (Delken, 2004: 14). Yapılan bu çalışmada da

sinizm türleri kişilik sinizmi, toplumsal-kuramsal sinizm, işgören sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmi başlıkları altında incelenmiştir.

2.5.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, işgörenlerin doğuştan getirdiği, değişmeyen ve işgörenlerin negatif duygularını ifade eden sinizm türüdür. Kişilik sinizminde işgören diğer işgörenleri küçük görmekte, işgörelere tepeden bakmakta ve saygısız davranışlar sergileyerek diğer işgörelere arasında zayıf bağların oluşmasına neden olmaktadır. Bu sinizmin türünün temelinde dünyada dürüst olmayan, diğer işgörelere önemsemeyen ve bencil insanların yer aldığı inancı yer almaktadır. Bunun sonucunda kişilik sinizmine sahip işgörelere güven eksikliği olduğu görülmektedir. İşgörelere yaşadıkları güvensizlik sonucunda öfke, kızgınlık duygularını yaşamaktadır ve hileli davranışlara yönelmektedir. Kişilik sinizmi kişilikle ilgili bir durumdur. Bu özelliğe sahip işgörelere doğuştan itibaren davranışları ile ilgili olumsuz görüşler yansıtma eğilimindedir (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizminde işgörelere kişiler arası ilişkileri zayıftır. Bu tür insanlar kendilerine iyi davranıldığında bu davranışın altında yatan nedenleri araştırmaktadır. İşgörelere bu güvensizlik duygusu sinizme neden olmaktadır (Pitre, 2004: 10-11). Ayrıca, sinik bir kişiliğe sahip işgörelere diğer işgörelere ve toplumdan gerçekçi olmayan beklentiler içerisinde olup, bu beklentileri karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşamaktadır (Guastello, Rieke, Guastello ve Billings, 1991: 37-38). Sinik bir işgörelere ahlaki açıdan hangi davranışın daha doğru olduğunu bilmektedir. Buna karşın genellikle doğru olmayan davranışa yönelmektedir. İşgörelere bu durumda kendi kendine bir takım telkinlerde bulunmaktadır. Örneğin davranışı kendisi yapmamış olsa bile bir başkasının mutlaka yapacağı görüşüne sahiptir (Bakker, 2007: 123).

Kişilik sinizmi örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan önemli bir unsurdur. Abraham (2000) yaptığı çalışmada kişilik sinizminin örgütsel sinizmin bir öncüsü olduğunu belirtmektedir. Sinik kişilik yapısına sahip işgörelere örgütsel sinizmi yaşamaları daha muhtemeldir. Çünkü işgörelere geçmişte olumsuz bir durumla karşılaşmış ya da hayal kırıklığı yaşamış ise örgüt içerisinde de bu tarz olayların yaşanacağını düşünmektedir (Özgener ve diğerleri, 2008: 58).

Kişilik sinizmine sahip olan işgörenlerin bu olumsuz algılarını değiştirmek çok zordur. Çünkü kişilik sinizmine sahip olan işgörenlerin alaycı tavır takındıkları ve yaşadıkları olumsuz duygularla yaşam kalitelerini de düşürdükleri görülmektedir.

2.5.2. Toplumsal-Kuramsal Sinizm

Toplumsal sinizm, işgörenlerin diğer işgörenlerin niyetlerine güven duymamasından kaynaklanan bir durumdur (Metzgert, 2004: 30). Kanter ve Mirvis yaptıkları çalışma sonucunda birçok Amerikalının sinik karaktere sahip olduğu sonucunu elde etmiştir. İşgörenlerin sinik davranışlar sergilemesinde demografik değişkenler önemlidir. Fakat bu değişkenlerin yanında topluma verilen sözlerin yerine getirilmemesi de sinizme neden olmaktadır. Bu sinizm türü, toplumun kendisi, kurumları ve diğer unsurları ile ilgili hayal kırıklığını kapsamına karşın genelde insanların başkalarıyla ilgili izlenimlerini ele almaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008: 58). Ayrıca, toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Toplumsal sinizm işgörenlerin daha mutlu ve örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlamaktadır. Toplumsal sinizmde işgörenlerin işyerindeki durumlarına ilişkin beklentileri daha rasyonel ve gerçekçidir. Aşırı derecede beklentileri olmadığı için, iş yaşamında stresin sebep olduğu hayal kırıklığı daha az ıstıraba neden olmaktadır. Örgütlerde şüpheliğin yüksek düzeyde olması toplumsal sinizm yaşayanlara zarar verebilir (Abraham, 2000: 287).

Toplumsal sinizm birey ve toplum arasındaki sosyal bir sözleşme türüdür. Bu toplumsal kontrat ise diğer işgörenler arasında karşılıklı bir değiş tokuş olduğu konusunda işgörenin sahip olduğu inançtır. İşgörende toplumsal ya da kurumsal sinizmin olması durumunda işgören beklentilerinin yerine getirilmediği duygusuna kapılacaktır (Pitre, 2004: 11). Toplumsal sinizmin etkisi tam olarak belli değildir. Bazı durumlarda toplumsal sinizm yaşayan işgörenler örgüte karşı daha fazla bağlı olabilmektedir. İşgörenler daha önce yaşadıkları olumsuz durumlardan dolayı içerisinde yer aldıkları örgüte karşı önyargılı davranabilirler. Bu önyargı ise beklentilerini düşürmektedir. İşgörenler toplum içerisinde yaşadıkları hayal kırıklığından dolayı iş hayatlarında da hayal kırıklığı ile karşılaşacaklarını düşünmektedir. Bu durumda örgüt içerisinde ortaya çıkacak küçük olumlu bir durumda bile işgörenler örgüte karşı olumlu bir tutum geliştireceklerdir (Sur, 2010: 20-21). Dolayısıyla toplumsal sinizme sahip işgörenler

diğer işgörenlerle iletişim kurmaktan kaçınmaktadır. Toplumsal siniklerin genellikle diğer işgörenlerle çatışma yaşadıkları görülmektedir.

2.5.3. İşgören Sinizmi

Andersson (1996: 1397-1398)'a göre işgören sinizmi işgörenlerin bir gruba, işgörene, ideolojiye, sosyal bir geleneğe ve bir örgüte karşı güven duymaması ve örgütü küçümsemesi durumunda yaşadığı hayal kırıklığı ve umutsuzluk sonucunda ortaya çıkan genel ve özel bir durumdur. Naus, Iterson ve Roe (2007: 685) ise işgören sinizmini işgörenlerin örgütlerine karşı kendilerini savunduğu bir davranış olarak tanımlamaktadır.

Abraham (2000: 272) işgören sinizmini örgütlerde işgörenlerin üst düzey yönetime ve örgüt içerisindeki diğer bölümlere karşı takındıkları bir tutum olarak tanımlamaktadır. İşgören sinizminde eşit olmama olgusu vurgulanmaktadır. Bu sinizm türü örgüt içerisinde yer alan sinik işgörenlerin diğer işgörenlerden ayrılmasında kullanılabilir önemli bir ölçüttür. Alan yazında bazı araştırmalarda işgören sinizmi psikolojik sözleşme ihlalleri içerisinde incelenmiştir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlalleri işgören sinizminin nedenlerini ve sonuçlarını belirlemede kullanılabilir temel bir çerçeve olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda işgören sinizmi işgörenlerin örgüt içerisindeki ve iş çevresindeki faktörlere ilişkin tutumları karşısında gösterdikleri tepkiler üzerinde odaklanmaktadır (James, 2005: 25).

Feldman (2000) ise yaptığı çalışmada işgören sinizmi ile ilgili olarak bazı ikilemler üzerinde durmuştur. İşgörenlerin yaşadıkları bu ikilemleri ise şu şekildedir (Kalağlan, 2009: 58):

- Genç yöneticiler çoğunlukla yönetici olmak istemektedir, fakat deneyimleri ve sermayeleri olmadığı için bu hedeflerine ulaşamamaktadır.
- Günümüz iş dünyasında başarılı olabilmek için çeşitli yetenekler ve hareketlilik özellikleri gereklidir. Fakat işgörenlerin yaşamları oldukça hareketlidir. Bu da çalışan çiftlerin hareketliliğini zorlaştırmaktadır.
- Örgüt içerisinde uzun süre çalışmak dayanıklılığın ve örgüte bağlılığın bir göstergesidir. Fakat orta yaşlı bir işgören örgüt içerisinde sürekli olarak istihdam

ediliyor ve örgütsel küçülmenin tam ortasında ise yaşanan bu karışıklık işgören açısından zor olacaktır.

- Yeni mezunlar öncelikle iyi bir eğitim edinmek için genellikle büyük örgütlere yönelmektedir. Fakat büyük örgütler yeni gelenlerin işten ayrılma olasılığı daha fazla olduğu için yeni mezunları işe alma eğilimi göstermemektedir.

Kariyer yöneten örgütlerin yaşadıkları ikilemler ise şu şekildedir:

- Örgütler işgörenlerden daha çok bağlılık beklentisi içerisindedir. Fakat buna karşın işgörelere çok az ödül sunulmaktadır.
- Örgütler genellikle örgüt için yararlı olan işgöreleri ödüllendirdiklerini ileri sürmektedir. Fakat aslında örgütlerin yaptıkları maaş artışları verimliliğe bağlı değildir. Örgütler işgörelerin performans düzeylerini arttırmak için işgörelere üzerinde baskı kırmaktadır.
- Örgütler işbirliğine ve takım çalışmalarına dayalı bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmaktadır. Fakat yine de genellikle işgörelere bireysel başarılarına göre ödüllendirmeye devam etmektedir.
- Örgütsel küçülme artan bir şekilde kullanılması zayıf ve sıradan bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Buna karşın örgüt içerisindeki varlıklarını sürdürmeye devam eden fakat örgüte fark edilebilir bir katkı sağlamayan işgörelere orta düzeydeki yöneticilere karşı genellikle sinik davranışlar sergilemektedir.

Görüldüğü üzere işgörelerin ve örgütlerin yaşadıkları çeşitli ikilemler sinizme neden olmaktadır.

2.5.4. Mesleki Sinizm

Delken (2004: 16) mesleki sinizm yerine iş sinizmi kavramının da kullanıldığını belirtmektedir. Mesleki sinizm daha çok çalışmaların içeriğine odaklanırken, örgütsel sinizm çalışma koşullarına odaklanmaktadır. Mesleki sinizm daha çok sinizme neden olduğu düşünülen rol çatışması ve rol belirsizliği yaşayan hizmet sektörü çalışanları ile ilişkilidir (Dean ve diğerleri,1998: 343-344). Mesleki sinizmde işgörelere işlerinin yorucu olduğunu, ödüllendirici olmadığını düşünmektedir. Bunun sonucunda örgütleri

için çaba göstermek istememektedir (Andersson, 1996: 1397). Bunun yanı sıra bu sinizm türünde işgörenlerin mesleklerine karşı geliştirdikleri vurdumduymazlık ve aldırmazlık durumları söz konusudur (Abraham, 2000: 273).

Mesleki sinizmde işgörenler öncelikler müşterilerine karşı ve sonrasında bütün halka karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir. Fakat işgörenler müşterilere yetersiz hizmet sunarken bunun nedenlerini yöneticilere, örgüt içerisindeki politikalara ve uygulamalara dayandırmaktadır. Bunun sonucunda sinizm örgüt içerisinde genişlemektedir (Naus, 2007: 13)

Abraham (2000: 273-274) mesleki sinizme neden olan bazı etkenleri şu şekilde ifade etmektedir:

Kişilik-Rol Çatışması: İşgörenlerin kendi değer yargıları ve örgütün değer yargıları arasındaki çatışmadır. Örneğin çocuk bakımı, sekreterlik gibi meslek gruplarında çalışan işgörenlerden gerçek duygularının aksine hareket etmeleri beklenebilir. İşgören bu durumda gerçek duygularını saklayarak verilen emirlere uyma eğilimi göstermektedir.

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Hizmet sektöründe çalışan işgörenler sürekli olarak müşteriler ile etkileşim halindedir. Bu etkileşim işgörenlerde strese neden olmaktadır. İşgörenler yaşadıkları stres sonucunda kendilerini tükenmiş ve zorlanmış hissedebilirler. Buna bağlı olarak işten ayrılma durumları yaşanmaktadır. Örneğin hemşireler hastalarla problemlere odaklanarak bir etkileşim kurmaktadır. Dönütler ise genellikle olumsuzdur. Polisler ise genellikle yaşam koşullarının iyi olmadığı ortamlarda vatandaşlarla stresli bir şekilde iletişim kurmaktadır.

2.5.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişime yönelik sinizm işgörenlerin değişim yapacak yöneticilere karşı güven duymamasıdır. Ayrıca daha önce gerçekleştirilen değişimlerin tam anlamı ile başarılı olamamasından dolayı yeni değişimler karşısında işgörenlerin gösterdikleri bir tepkidir. Bunun sonucunda yöneticiler işgörenlerin çıkarlarını gözeterik ve gerçekten çok iyi sonuçlar doğuracak girişimlerde ve değişikliklerde bulunsalar bile işgörenlerde örgütsel değişim sinizmi ortaya çıkabilmektedir (Andersson and Bateman, 1997: 463). Abraham (2000: 276) ise örgütsel değişim sinizmin işgörenlerin iş ortamında karşılaştıkları

durumları kontrol edememelerinden ve örgüt içerisindeki işleyiş sıkıntılarından kaynaklandığını belirtmektedir.

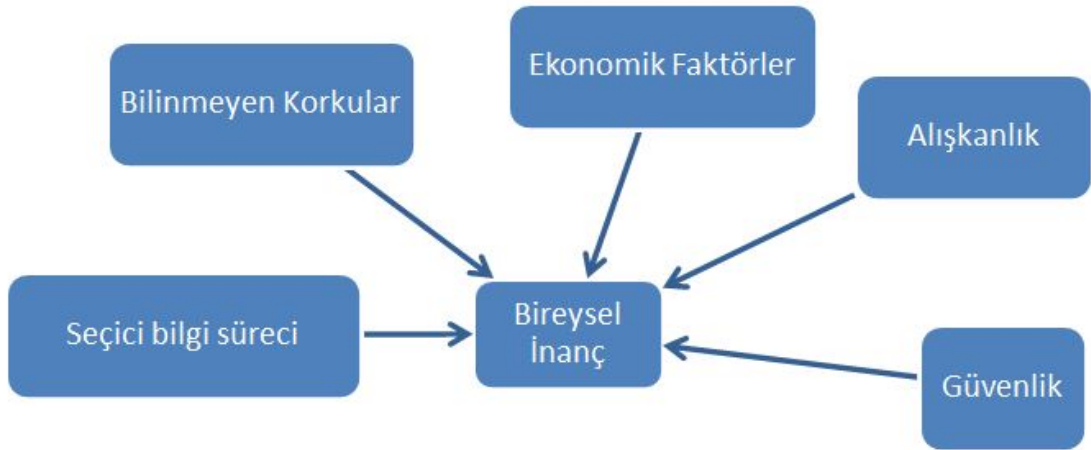
Günümüz iş ortamında birçok şirket, işlerini yeniden tanımlamak ve rekabet gücünü korumak için iddialı programlar başlatmayı seçmektedir. Bu görevi yerine getirebilmek için, kurumlar çoğu kez, etkili bir şekilde uygulanan ve bu durumundan etkilenen kişilerin uyum göstereceği varsayımıyla yeni programlar ve kalite girişimleri ortaya koymaktadır. Bu programlarla birçok ilerleme kaydedileceği belirtilmektedir. Bu programlar, programdan etkilenenlerin başlangıçta hayal kırıklığına uğramış ve ihanete uğramış hissetmelerinden dolayı başarısız olmaktadır. İş görenler daha iyi çalışma koşulları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi beklentilerinin karşılanmadığını fark edince sinizm ortaya çıkmaktadır. Bu durumda işgörenler ve işverenler arasındaki bu psikolojik sözleşme işgören açısından daha karamsar bir duruma yol açacaktır ve bu değişim çabaları karşısında sinik davranışlar belirecektir. İşgörenler karşılanmayan beklentileri karşısında kendilerini korumak için sinik işgörenler haline gelecektir (Pitre, 2004: 11).

Diğer yandan işgörenlerin örgüt içerisindeki değişiklikleri desteklemesi örgütlerde istenilen başarı düzeyine ulaşma açısından oldukça önemlidir. Değişimin desteklenmemesi durumunda ortaya çıkacak başarısızlık sinik düşüncelere neden olacaktır ve bu durumda değişim çalışmalarının yeniden ele alınması engellenmiş olacaktır. Öte yandan yöneticilerin desteği olmadan da bazı değişimlerin de uygulandığı görülmektedir. Örgüt içerisindeki değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi için gönüllülük çok önemlidir. Fakat örgüt içerisindeki sinik işgörenler örgüte karşı bağlılıklarını ve motivasyonlarını kaybedebilirler. Böyle bir ortamda ise daha çok iş gelmeme ve şikayetler artmaktadır. Böyle bir örgüt ortamında değişimlerin planlanması ve yönetilmesi oldukça zordur. Bu nedenle sinizm örgüt içerisindeki değişimleri engelleyen bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 48).

Reichers ve diğerleri (1997: 50-51), örgüt içerisinde değişim konusundaki sinizmi azaltmak ve yönetmek için şu unsurlara dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir:

- İş görenleri kendileri ile ilgili kararlara dahil etmek
- Yöneticilerin iletişim amacıyla gösterdikleri çabayı fark etmek ve bu durumu takdir etmek
- Devam eden değişikliklerle ilgili işgörenleri bilgilendirmek
- Zamanı etkili kullanmak
- Ani ve beklenmeyen değişiklikleri en aza indirmek
- Güvenirliğı artırmak
- Geçmişte meydana gelen olayları ele almak
- Başarılı değişim çalışmaları ile ilgili bilgiler vermek
- Değişiklikleri işgörenlerin nasıl algıladıklarını anlamaya çalışmak
- İş görenlere duygu ve düşüncelerini açıklamak için fırsatlar vermek

Öte yandan örgüt içerisindeki değişim kaynaklı sinizmi engellemek için bireysel kaynaklı bazı değişkenler vardır. Bu değişkenler aşağıdaki tabloda verilmiştir (Kalağan, 2009: 60).



Şekil 8: Örgütsel Değişim Sinizmini Değiştirmek için Bireysel Direnç Kaynakları

Kaynak: Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 60.

Şekilde görüldüğü üzere işgörenlerin bilinmeyen korkuları, ekonomik faktörler, alışkanlıklar, güvenlik ve seçici bilgi süreçlerinden dolayı örgüt içerisinde değişime karşı direnç göstermektedirler.

Qian ve Dainels (2008: 324) ise geliştirdikleri modelde değişim odaklı sinizm üzerinde odaklanmışlardır. Geliştirilen model şu şekildedir:



Şekil 9: Örgütsel Değişime Karşı İşgören Sinizmi Modeli

Kaynak: Qian, Y. And Daniels, T. D. “A Communication Model of Employee Cynicism Towards Organizational Change”, Corporate Communication: An International Journal, 13(3), 2008, s.324

Bu modele göre değişime karşı direnme niyeti ve değişim odaklı sinizm içsel değişkenleri oluştururken algılanan bilgi kapasitesi, meslektaş sinizmi ve yönetime karşı duyulan güven dışsal değişkenleri oluşturmaktadır. Modele göre değişim odaklı sinizm ile diğer değişkenler arasında bir takım ilişkilerin olduğu görülmektedir. Değişim odaklı sinizm ile değişime karşı direnme niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde işgörenlerin değişime karşı direnme eğilimlerinin değişime karşı sinizmden kaynaklandığı görülmektedir. Bu iki kavramın da örgütsel değişikliklere karşı olumsuz bir tutum olduğu ve iletişimsel süreçlerden kaynaklandığı görülmektedir. Sinizme bağlı olarak işgörenler değişime karşı direnç göstermekte ve davranışsal olarak ta direnç göstermektedir.

Değişim odaklı sinizm ve algılanan bilgi kalitesi arasındaki ilişki incelendiğinde işgörenlerin algıladıkları bilgi kalitesine bağlı olarak örgüt içerisinde gizli bir gündem olup olmadığına ilişkin şüphe duymaktadır. Bunun sonucunda yönetime karşı bir güvensizlik belirlemektedir. Değişim odaklı sinizm ve meslektaş sinimi arasındaki ilişki incelendiğinde sinik işgörenlerin örgüt içerisindeki değişikliklerle ilgili meslektaşları ile sinizm sohbetleri yaptıkları görülmektedir.

Değişim odaklı sinizm ve yönetime karşı güven arasındaki ilişki incelendiğinde güven kavramının sinizmin en önemli belirleyicisi olduğu görülmektedir. İşgörenler bir duruma ya da nesneye karşı sinik davranışlar sergiliyorsa o nesne ya da duruma karşı güven de duymayacaktır (Kalağan, 2009: 62). Delken (2004: 15) çalışmasında sinizm türlerinin bazı özelliklerine yer vermiştir. Bu özellikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4
Örgütsel Sinizm Türlerinin Eylem, Hedef, Bağlam ve Zaman Bakımından Özellikleri

Sinizm Çeşitleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası	-	Değişmez
Çalışan sinizmi	Acımasızlık Hayal kırıklığı	Her şey	Olası ihtimal değişimi	Değişken
İş/Meslek sinizmi	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet organizasyonları	Değişken
Toplumsal/Kurumsal sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar	-	Değişken
Örgütsel değişim sinizmi	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız değişim	Değişken

Tabloda görüldüğü üzere kişilik sinizminde acımasızlık ve öfke eylemleri ortaya çıkmaktadır. Bu sinizm türü işgörenin kendi yapısından kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı zamanla değişmemektedir. Çalışan sinizminde ise acımasızlık ve hayal kırıklığı eylemleri görülmektedir. Çalışan sinizmin nedeni her hangi bir şey olabileceği gibi, bu sinizm türü zaman içerisinde değişebilmektedir. İş sinizimde uzaklaşma ve kınama eylemleri ortaya çıkmaktadır. Müşteriler bu sinizme neden olurken, zaman içerisinde bu sinizm türünün değişebileceği görülmektedir. Toplumsal sinizm yabancılaşma ve çaresizlik eylemleri ile sonuçlanmaktadır. Kurumlara bağlı olarak ortaya çıkan bu sinizm türü zaman içerisinde değişebilmektedir. Son olarak örgütsel değişim sinizmi hayal kırıklığı ve karamsarlık eylemleri ile görülürken, yaşanan değişimler bu sinizm

üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte bu sinizm türünün de zaman içerisinde değişebileceği görülmektedir.

2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Bu bölümde örgütsel sinizmin sonuçları bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar açısından ele alınmış ve aşağıdaki bölümde detaylandırılmıştır. Buna göre örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, yabancılaşma, tükenmişlik, iş doyumu gibi kavramlarla neden-sonuç ilişkisinin olduğu görülmektedir.

2.6.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sinizm sonucunda duyuşsal ve davranışsal açıdan birçok değişiklik meydana gelmektedir. Örgütsel sinizm ile işgörenlerin örgüte bağlılık, motivasyon ve iş doyumu seviyelerinde azalma olduğu görülmektedir. Bunun yanında işgörenler örgüte karşı şüphe, güvensizlik ve küçümseme duygusu geliştirmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda ise sinizmin işgörenlerin öz saygılarında bir azalmaya neden olduğu belirtilmektedir. Paugh ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada ise işe yeni başlayan işgörenlerin bile örgütsel sinizm yaşayabilecekleri belirtilmektedir. Örgüt içerisinde yer alan psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi durumunda işgörenler psikolojik sözleşmelerin yeniden ele alınmasını talep edebilir. Örgüt içerisinde verilen sözler, işgörelere değer verilmemesi ve saygı duyulmaması sonucunda işgörenler örgüte karşı güvensizlik duymaktadır. Bu durumda işgörenler örgüte olan bağlılıklarını kaybetmektedir. Bu gibi ilişkiler örgüt içerisinde kişiler arası ilişkilerde de yıkıcı etkiler yaratabilmektedir. Örgüt içerisinde yer alan temel koordinasyon mekanizmalarından birisi de, birbirine bağımlı otorite ilişkileri sistemi ve sorumlulukların paylaşılmasıdır. Eğer bu sistem artık işgücünün önemli bir parçası tarafından saygı görmez ve ciddiye alınmazsa, örgütsel anlamda da parçalanmalar ortaya çıkabilir (Naus, 2007: 27).

Örgütsel sinizm işgören açısından çeşitli psikolojik sorunlar da oluşturabilmektedir. İşgörenlerde örgütsel sinizme bağılı olarak sinirsel ve duygusal bozukluklar, duygusal anlamda çöküntü, depresyon hali gibi olumsuz durumlar gözlenmektedir. Ayrıca sinizme bağılı olarak işgörelere ani sinirlenme, gerilim ve endişe duygularının yaşandığı görülmektedir. Bütün bu sonuçların daha ileri boyutunda işgörenlerde kalp ve damar hastalıkları gibi ciddi sağılık sorunları ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel sinizmin işgören

açısından ortaya çıkardığı bir diğer sonuç ise işgörenlerde işe gelmeme, işten ayrılma, performansın düşmesi gibi olumsuz etenlerdir. Bütün bu olumsuz sonuçlar ise örgüt açısından çok ciddi sorunlara neden olmaktadır.

Örgütsel sinizm işgören açısından bazı davranışsal sonuçları da beraberinde getirmektedir. Sinizm durumunda işgörenlerin alkol alma, sigaraya başlama gibi kötü alışkanlıklar edindikleri ve sağlıklarını olumsuz şekilde etkileyen davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Kalağan, 2009: 79-80).

Örgütsel sinizmin işgören açısından ortaya çıkardığı bir diğer sonuç ise duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma ile işgörenlerin yöneticilerini birer birey olarak algılamayıp, yöneticilerine karşı duygu içermeyen tutum ve davranışlar sergilemeleri ifade edilmektedir. Bu durumda olan işgörenler alaycı ve küçümser bir tavır takınmaktadır. Olaylara ve kişilere karşı kayıtsız kalmaktadır. Çimen (2006) ise örgütsel sinizm yaşayan işgörenlerin çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine karşı mesafeli, umursamaz ve iğneleyici bir tavır takındıklarını ve bu davranışların kendilerini rahatsız etmediğini belirtmiştir (Akman, 2013: 36).

2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sinizm örgütsel açıdan da sorunlar oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm sonucunda ortaya çıkabilecek belki de en kötü sonuç işgörenlerin sergileyeceği olağan dışı, sapkın davranış biçimleridir. Harper (1990) işgörenlerin incelendiği çalışmaların bir bölümünde işgörenlerin şiddetle sonuçlanan davranışlarının ortaya çıktığını belirtmektedir. Ayrıca, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişikliklerin işyerinde işgörenler açısından yüksek düzeyde sapkın davranışlara yol açtığı belirtilmektedir (Mijani ve Rahbar, 2016: 195).

Örgütsel sinizm ile ilgili alanyazın incelendiğinde sinizmin örgütsel ve bireysel sonuçları şu şekilde ifade edilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 39-40).

- Örgüte karşı güvenin azalması
- Örgütsel vatandaşlık davranışının ve adaletin azalması
- Psikolojik sözleşme ihlalleri

- Örgütsel değişime direnmek
- Kişilerarası çatışma
- Süreksizlik
- Yöneticilere duyulan güven ve saygının azalması
- Kurallara uymama

Görüldüğü üzere örgütsel sinizm işgörenler ve örgütler açısından çeşitli olumsuz durumlara neden olmaktadır.

Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu; İş doyumunu çalışanların işlerine ilişkin duygularına karşı verdikleri bir tepki olarak ifade edilmektedir. Bu kavram ilk kez 1920’li yıllarda ortaya atılmıştır. Fakat kavramın önemi 1930 ve 1940’lı yıllarda anlaşılmıştır.

İş doyumunu işgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemekle birlikte çalışanların verimliliğini ve performansını da arttırmaktadır. Buna karşın iş tatminlik düzeyinin düşük olması örgüt içerisinde işlerin yavaşlamasına, verimliliğin düşmesine ve disiplin sorunlarının belirmesine neden olmaktadır (Kahya, 2013: 36).

Örgüt içerisinde kaliteli ve istenilen niteliklerde sonuçların elde edilebilmesi için yapılan işin de kaliteli olması gerekmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin işlerini severek yapmaları ve işlerinden memnun olmaları gerekmektedir.

İş görenlerin işlerinden memnun olmaları ise maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanma düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Bu durumda örgütsel sinizmin ile iş memnuniyetinin ters orantılı olduğu görülmektedir. İş görenlerin sinizm düzeyleri arttıkça işten memnun olma düzeyleri azalmaktadır. Bir başka ifade ile örgütsel sinizm durumunda işgörenler işlerinden memnun olmamaktadır. İş görenler genellikle işyerinde kişiler arası ilişkilerin oldukça stresli olduğunu ve bundan dolayı işlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, kişilik sinizmi yaşayan işgörenlerin işlerinde de memnuniyetsiz oldukları görülmektedir (Andersson, 1996: 1397).

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık; Örgütler belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş toplumsal yapılardır. Günümüz toplumlarında örgütlerin birbirleri ile rekabet edebilmesi için işgörenlerin örgütün değerlerine sıkı sıkıya bağlı olması gerekmektedir. Ayrıca, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında örgüte bağlı olmaları gerekmektedir. Bunun için işgörenlerin rutin çalışmalarının dışına çıkarak bütün enerjilerini ve gayretlerini örgüt yararına harcamaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri bağlıdır (Yıldız, 2013: 855).

Örgütsel bağlılık örgütsel davranışlar açısından önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılık işgörenler ve örgütleri arasındaki psikolojik bir durum olarak ele alınmaktadır (Khan, Naseem ve Masood, 2016: 141). Örgütsel bağlılık işgörenlerin belirli bir örgüte karşı duydukları sadakat ve bağlı olma durumlarıdır. Ayrıca, işgörenlerin örgüte karşı ekstra çaba göstermek için gönüllü olmalarını da ifade etmektedir. Eğer bu gönüllülük adanmışlık haline gelirse, işgörenler uzun süre örgüt içerisinde kalmak isteyeceklerdir (Nafei ve Kaifi, 2013: 132). Mayer ve Allen (1991: 67) örgütsel bağlılığı işgörenlerin örgüt içerisindeki ilişkileri sonucu şekillenen ve işgörenlerin örgüt içerisinde uzun süre kalmalarını sağlayan psikolojik bir davranış olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık birbirleri ile yakından ilişkili olan kavramlardır. Örgütsel sinizmin en önemli sonuçlardan birisi olarak ele alınmakla birlikte işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgüte olan bağlılık düzeylerinin azaldığı belirtilmektedir (Abraham, 2000: 282; Eaton, 2000: 12; Yasin ve Kalid, 2015: 571). Ayrıca, örgüte karşı olumsuz tutum geliştiren işgörenler örgüte karşı daha az bağlı olacaklardır ve hatta işten ayrılma eğilimi göstereceklerdir (Yasin ve Kalid, 2015: 571). Yavuz ve Bedük, (2016: 311) yaptığı çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda bu iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda örgütsel sinizm arttıkça işgörenlerin örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Benzer şekilde Abraham (2000: 281) çalışmasında örgütsel sinizmin yüzde 45 oranında örgütsel bağlılık değişkeni tarafından açıklandığını belirtmektedir.

Örgütsel Sinizm ve Güven; Örgütsel sinizm ile güven arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel sinizmde hayal kırıklığı, iğrenme ve utanç gibi kavramların yer aldığı görülmektedir. Güven eksikliği ise örgütsel sinizmin yoğun bir duygusal yönünü işaret etmektedir (Dean ve diğerleri, 1998: 341-352) Brandes (1997: 112-113) ise çalışmasında örgütsel sinizm yaşayan işgörenlerin üst düzey yöneticilere güvenmediği sonucunu elde etmiştir. Ayrıca, güven kaybının örgütsel sinizme neden olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel sinizm ve güven arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların bir kısmında güvensizliğin örgütsel sinizme neden olacağı belirtilmektedir. Buna karşın bazı çalışmalarda ise güvensizliğin örgütsel sinizmin bir sonucu olduğu belirtilmektedir. Güven, bir inanca işaret ettiği için örgütsel sinizm inanç boyutu ile ilişkilendirilebilmektedir. Örneğin, örgütsel sinizm yaşayan işgörenler örgüte ve diğer çalışanlara güvenmemektedir (Ağırdan, 2016: 35).

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık; Abraham (2000: 277) örgütsel vatandaşlığı işgörenlerin maddi ya da sosyal ödül beklentisi içerisinde olmadan tamamen gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışların bütünü olarak ele almaktadır. Ertosun, Genç ve Çekmecelioğlu (2016: 44) ise örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri için oldukça önemli olan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk defa Barnard (1938) tarafından ortaya konulmuştur. Bu davranış türü örgüt içerisindeki çalışanların resmi rol ve görevlerinin ötesinde örgüt adına gerçekleştirildikleri gönüllü davranışları ifade etmektedir. Günümüzde örgüt içerisindeki insan faktörü gittikçe azaldığı için örgütsel vatandaşlık davranışları daha da önemli bir hal almıştır (Ertosun, Genç ve Çekmecelioğlu, 2016: 45).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işgörenler örgüt tarafından belirlenen resmi kurallar dahilinde yerine getirmeleri gereken görev ve sorumluluklarının dışında da örgüt yararına istekli bir şekilde davranışlar sergilemektedir. Fakat işgörenlerin örgüte karşı tutumları olumsuz ise görevleri dışında örgüt yararına davranışları beklenemez. Buna karşın yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen işgörenler örgütsel çabaları destekleme eğilimi gösterecektir (Brandes, 1997: 71-72).

Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma; Yabancılaşma sosyolojiden psikolojiye birçok sosyal disiplin alanında kullanılmaktadır. İşletme alanında ise yabancılaşma kavramı işgörenlerin yaptıkları işleri anlamlı bulmamaları, örgüt içerisinde iyi ilişkiler kurmamaları, kendilerini yalnız güçsüz ve yetersiz hissetmeleri anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu işgörenler örgütteki gelecekleri ile ilgili umut beslememektedir. İş görenlerin işe karşı yabancılaşması ise örgüt açısından hayati bir öneme sahiptir. İşe karşı yabancılaşan işgörenlerin performanslarının düştüğü gözlenmektedir (Kökalan ve Anas 2016: 100; Kalağan, 2009: 86). Abraham (2000: 282) ise çalışmasında yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışma sonucunda işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça işe yabancılaşma düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Kökalan ve Anas (2016: 101) ise çalışmalarında örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik; Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger (1974) tarafından ortaya konulmuştur. Tükenmişlik işgörenlerin yerine getirilmeyen isteklerinin bir sonucu olarak yaşadıkları başarısızlık, enerji ve güç kaybı ya da yorgun olma durumunu ifade etmektedir. Maslach ise tükenmişliği genel bir duygusal başarısızlık olarak tanımlamaktadır. Ayrıca tükenmişlik mekanik ya da teknik süreçlerin yerine işgörenlerin yer aldığı işlerde diğer işgörenlerle yüz yüze iletişim kuran işgörenlerin yaşadığı bir sinizm sendromu olarak ifade edilmektedir (Özler ve Atalay, 2011: 28). Tükenmişlik hem işgören hem de örgüt açısından önemli bir kavram olup, iş yaşamını tehdit etmektedir. Tükenmişlik işgörende “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi” olarak ifade edilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 132).

Tükenmişlik durumunda işgörenlerin örgütlerine ve müşterilerine karşı olumsuz tutum sergilemeleri söz konusudur. Örgütsel sinizmde ise işgörenler sadece çalıştıkları kuruma karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir. Bu bağlamda bu iki kavram içerisinde de olumsuz duyguların yer aldığı görülmektedir. Tükenmişlik örgüte karşı olabileceği gibi işgörenin kendisine yönelik duyguları ile de ilişkili olabilmektedir (Brandes ve Das, 2006: 245).

Örgütsel sinizm işgörenler ve örgütler açısından çeşitli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İşgörenler açısından ele alındığında örgütsel sinim durumunda çalışanların

örgüte bağlılık seviyelerinde, motivasyonlarında ve örgüte bağlılıklarında azalma olmaktadır. Ayrıca, çalışanlar sinirlilik, depresyon ve duygusal çöküntü gibi çeşitli psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir. Bununla birlikte örgütsel sinizm yaşayan işgörenlerin çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine karşı mesafeli, umursamaz ve iğneleyici bir tavır takındıklarını görülmektedir. Örgüt açısından ele alındığında ise örgütsel sinizm durumunda işgörenlerin iş doyumları düzeylerinin ve örgüte olan bağlılıklarının azaldığı, örgüte karşı daha az güven duydukları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin azaldığı, yabancılaşma durumunun yaşandığı ve son olarak örgüt açısından oldukça zararlı olan tükenmişlik sendromunun ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Belirtilen bu unsurlar örgüt açısından oldukça olumsuz etkilere sahiptir.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL DIŞLANMA

Araştırmanın bu bölümünde dışlanma ve örgütsel dışlanma kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, örgütsel dışlanmanın nedenleri ve sonuçlarına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Bu araştırmada örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel dışlanmanın nasıl bir rolü olduğu incelendiği için bu kavrama ait literatürün detaylı bir şekilde incelenmesinde fayda görülmektedir.

3.1 Dışlanma Kavramı

Dışlanma kavramı özellikle son zamanlarda yapılan çalışmalarda ele alınmakla birlikte bu kavramın yaşamın her alanında karşımıza çıkabildiği görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde, dışlanma kavramının izole olma, sosyal dışlanma, reddedilme, terk edilme ya da çemberin dışında olma gibi birçok farklı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Mlika, Khelil ve Salem, 2017: 398-401). Benzer şekilde O'Reilly ve diğerleri (2014: 1) dışlanma kavramının sosyal olarak dahil edilmeme, sosyal izolasyon, bireysel olarak reddedilme, terk edilme ya da çemberin dışında bırakma gibi anlamlarda da kullanıldığını belirtmektedir. Dışlanma, en temel şekliyle işgörenlerin grup içerisindeki başka bir işgören ya da işgörenler tarafından önemsenmemesi ve görmezden gelinmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Greenberg ve Edwards, 2009: 250). Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere dışlanma olgusunda işgörenin belirli bir gruba dahil edilmemesi söz konusudur.

Günümüzde yaygın bir şekilde kullanılan bu kavram incelendiğinde, dışlanma olayının çok eski dönemlerden günümüze kadar yaşamın çoğu alanında karşılaşılan bir durum olduğu görülmektedir. Greenberg ve Edwards (2009: 248), dışlanma olayının dünyada yaşayan kabileler arasında, doğada hayvanlar arasında, okul içerisinde öğrenciler arasında, çiftler arasında, modern hukukta ve örgütlerde gözlemlendiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Robinson, O'Reilly ve Wang (2013: 204), işgörenlerin grup içerisindeki diğer işgörenler tarafından ya da bir grup tarafından görmezden gelinmesi, eylemlere dahil edilmemesi ya da yok sayılması durumlarının iş ortamı da dahil olmak üzere hemen hemen bütün sosyal ortamlarda meydana gelen bir durum olduğunu belirtmektedir.

Dışlanma kavramı, kökeni eski Yunanlılara dayanan çok eski bir kavramdır. Eski Atina'da demokrasiyi korumak adına genellikle de bir önceki liderler 10 yıl boyunca Atina'dan dışlanmıştı. Vatandaşlar ise bu şekilde dışlanan işgörenlerin isimlerini kırılmış toprak çömlek parçalarının üzerlerine yazmışlardır. Sonunda çömlek kırıkları üzerindeki isimler sayılarak en çok ismi yazılan kişi yalnız bırakılmıştır (Greenberg ve Edwards, 2009: 248). Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere çok eski dönemlerde dahi çeşitli nedenlerden dolayı işgörenler dışlanmaya maruz kalmıştır.

Toplum içerisinde dışlanma olayının gerçekleştiği bir başka yer ise geleneksel Bali toplumdur. Geleneksel Bali toplumunda, kurallara uymayan birisine verilen en kötü ceza işgörenin orada yaşayan işgörenler tarafından görmezden gelinmesidir ve köydeki tapınaktan men edilmesidir. Benzer şekilde Pakistan'da Pathan tepesi kabilesinde kabileden yer alan başka bir işgörene karşı intikam duygusuyla herhangi bir eylemde bulunulması durumunda, bu eylemde bulunan birey kabileden dışlanmaktadır. İngiltere'de ise bir bölgede herhangi bir birey kilisenin kurallarını çiğnerse doğru davranışı sergileyene kadar bütün sosyal ve iş aktivitelerinde komşularından, arkadaşlarından ve hatta aile işgörenlerinden mahrum bırakılmaktadır (Nida, 2016: 178). Bu örneklerde de açıkça görüldüğü üzere günümüzde birçok toplumda dışlanma eylemi görülmektedir. Bu toplumlarda işgörenlerin kuralları çiğnemesi durumunda dışlanarak cezalandırıldıkları ortaya çıkmaktadır.

Dışlanma kavramından ilk defa bahseden kişi ise Fransa'da Chirac hükümeti döneminde Sosyal İşlerden Sorumlu Devlet Bakanı Lenoir olmuştur. Bakan Lenoir, bu kavramı ekonomik büyümenin sonuçlarından yararlanamayan kişileri tanımlamak için kullanmıştır. Bu bağlamda kavramı sadece yoksul olan kişileri tanımlamak için değil, zihinsel ve fiziksel engelli, çok yaşlı, istismar edilen çocukları, madde bağımlılarını, intihara eğilimli olanları, suçluları, tek ebeveynli aileleri, marjinal kişileri, sorunlu aileleri, a-sosyal işgörenleri ve diğer sosyal uyumsuz kişileri tanımlamak için de kullanmıştır (Topateş, 2009: 122).

Dışlanma reddedilme ya da grup dışına itilme korkusu ile grupların diğer işgörenleri etkileme gücünü açıklamada kullanılmaktadır. İşgörenler gruba dahil olma ve onaylanma amacıyla grubun düşüncelerine uyma, katılma ve boyun eğme eğilimi gösterirler. Buna karşın gruba karşı direnç gösterilmesi durumunda işgörenler

reddedilme, görmezden gelinme ve dışlanma riski ile karşılaşmaktadır (Williams, 2002: 258). Gruter ve Masters (1986: 150), dışlanma kavramını sosyal reddedilme ya da grup dışına itilmeye ilişkin genel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Sommer, Williams, Ciarocco ve Baumeister (2001: 229) ise dışlanma kavramını işgörenin bir başka işgören tarafından kasıtlı olarak görmezden gelinmesi ya da grup dışına itilmesi olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde Hitlan, Clifton ve DeSoto (2006: 217) dışlanma kavramının işgörenlerin başka işgörenler tarafından reddedilmesi, grup dışına itilmesi ya da görmezden gelinmesini ifade ettiğini belirtmektedir. Bu durumla karşılaşan işgörenler ise kişilerle olumlu sosyal ilişkiler kuramamaktadır. Ayrıca, dışlanma durumunda işgörenlerin iş başarısının düştüğü ve iş yerine ilişkin olumsuz duygular geliştirdiği ifade edilmektedir. Ferris ve diğerleri ise (2008: 1348), dışlanma kavramının işgörenin görmezden gelinme ya da grup dışına itilme algısı ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Alanyazın incelendiğinde dışlanma kavramına ilişkin çeşitli tanımların yer aldığı görülmektedir. Bu tanımlar ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 5
Dışlanma Kavramına İlişkin Çeşitli Tanımlar

Yazarlar ve Yılları	Kavramın İsimlendirilmesi	Tanım
Anderson, 2009	Örgütsel sakinme	Bir zamanlar örgütsel üyeliğin bir göstergesi günlük eylemlere katılan bir işgörenin kasıtlı olarak dışlanması.
Blackhart, Nelson, Knowles, & Baumeister, 2009	Sosyal dışlanma	Kişi yalnız bırakılır veya sosyal ilişkiden yoksun olur.
Blackhart, Nelson, Knowles, & Baumeister, 2009	Reddetme	Sosyal bağlantının reddedilmesi... İşgörenin en azından geçici olsa bile grup içerisindeki işgörenlerle ilişkisini sürdürmek istemesi ve karşılığında hayır cevabını alması
Dotan-Eliaz, Sommer, & Rubin, 2009	Dilbilimsel Dışlanma	İki ya da daha fazla kişinin yer aldığı her hangi bir iletişim durumunda etraftaki diğer kişilerin kendilerini anlamaları
Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008	Dışlanma	İşgörenin başkaları tarafından görmezden gelindiğine ya da dışlandığına olan inanç derecesi
Gruter & Masters, 1986	Dışlanma	Sosyal reddedilme ya da dışlanmanın genel süreci

Tablo 5'in Devamı

Hitlan, Clifton, & DeSoto, 2006	Dışlanma	İşgörenin kişilerle pozitif ilişkiler kurmasını ya da bu ilişkileri sürdürmesini ve iş başarısını engelleyecek şekilde işgörenin diğer işgörenler tarafından reddedilmesi, hariç tutulması ya da görmezden gelinmesi
Sommer, Williams, Ciarocco, & Baumeister, 2001	Dışlanma	İşgörenlerin diğerleri tarafından kasıtlı olarak görmezden gelinmesi ya da grup dışına itilmesi
Williams, 2001	Dışlanma	İşgörenin ya da grubun herhangi bir birey ya da grup tarafından reddedilmesini ya da görmezden gelinmesini içeren herhangi bir eylem

Kaynak: Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 206.

Tabloda da görüldüğü üzere literatürde dışlanma kavramına ilişkin birçok tanım yer almaktadır. Birçok farkı yazar tarafından dışlanma kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yer alsa da bu tanımların anlam olarak birbirinden çok uzak olmadığı görülmektedir. Yapılan tanımlardan yola çıkarak dışlanma olgusunda işgörenin başka işgörenler tarafından görmezden gelindiği, grup dışarısına itildiği ve gruba dahil edilmediği görülmektedir.

Dışlanma kavramını ele alırken bu kavramın her gün gerçekleştirilen diğer işgörenleri görmezden geldiğimiz ya da diğer işgörenlerin bizi görmezden geldiği rutin davranışlardan ayrı tutmak gerekmektedir. Örneğin, yolda yürürken, toplu taşıma araçlarında ya da diğer işgörenlerle iç içe olduğumuz topluma açık yerlerde diğer işgörenleri görmezden geliriz. Dışlanma ise kabul etmemiz önerilen normları ihlal ettiğimiz durumda ortaya çıkmaktadır (Smart Richman ve Leary, 2009: 2). Benzer şekilde Williams (2007) günlük yaşam içerisinde asansörde karşılaştığımız insanlara selam vermememizin bile dışlanma ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Örneğin, grup içerisinde bir toplantı sırasında işgörenin başka bir işgörenle göz göze gelmemesi ve iletişimden kaçınması durumunda da dışlanma ortaya çıkabilmektedir. Bazı durumlarda ise dışlanma durumunun anlaşılması zor olabilir. Çünkü dışlanma işgörenlerle doğrudan bir iletişim kurma eyleminden kaçınılmasıdır. Bundan dolayı dışlanma durumu her zaman çok açık bir şekilde görülmeyebilir ve işgörenler dışlandıklarını anlamayabilir. Bazı durumlarda işgören dışlandığını ve önemsenmediğini hissettiğinde karşısındaki işgörene bu durumun nedenini sorduğunda net bir cevap alamayabilir. Bu durumda da dışlanma karmaşık bir hal alabilir. Ayrıca dışlanmanın kesin olması gereken bir zaman

süresi yoktur. Örneğin, dışlanma durumu işgörenin başka bir işgörenden gözlerini kaçırmaması şeklinde saniyeler içerisinde de olabilir ya da işgörenin bütün yaşamı boyunca da olabilir. Dışlanmanın süresi ve ne sıklıkla olacağı işgörenlerin bu duruma verdikleri tepkiye bağlıdır (Greenberg ve Edwards, 2009: 250). Görüldüğü üzere her görmezden gelme davranışının dışlanma olarak tanımlanması doğru değildir. Bu durumlarda günlük yaşamda bazı durumlarda ortaya çıkan olağan davranışların da dışlanma olarak algılanmaması gerekir.

William (1997) ve Williams ve Sommer (1997) ise çeşitli davranış biçimlerini düzenlemek için bir taksonomi önermiş ve gerçekten dışlanma olarak adlandırılacak dört davranış türünü sınıflandırmışlardır.

Birincisi; dışlanmanın kalitesi değişebilmektedir. Dışlanma yapısı gereği sosyal ya da fiziksel olarak karşımıza çıkabilir. Dışlanmanın fiziksel formu kovulma, hücre hapsi, sürgün etme gibi işgörenlerin yalnız bırakılmaları şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sosyal dışlanma durumunda ise işgörenler görmezden gelinir, önemsenmez ve işgörenle iletişim kurulmaz. Dışlanmanın kalitesine ilişkin 3. bir tür ise siber dışlanmadır. Bu durumda işgören elektronik ortamda maillerden, sohbet odalarından, online oyunlardan dışlanır.

İkinci olarak, dışlanma eylemi güdüler açısından farklılık göstermektedir. Bazen iş arkadaşımız çok yoğun olduğu için bizimle konuşmuyor ya da ilgilenmiyor olabilir fakat bu durumda işgören dışlandığını hissedebilir. Bazen işgörenler rollerine bağlı olarak da diğer işgörenleri görmezden gelebilir. Örneğin sarayı bekleyen muhafızlar diğer işgörenleri görmezden gelerek güvenliği sağlamak durumundadır. Güdülere dayalı ikinci türdeki dışlanma ise cezalandırıcı dışlanmadır. Bu durumda dışlanma hedef kitleyi cezalandırmak için kullanılır. Üçüncü türde ise işgörenler savunma amaçlı bir dışlanma yaşar. Bu durumda işgören diğer işgörenlerden olumsuz bir dönüt ya da dışlanma alacaksa işgören kendisi diğerlerini dışlamaktadır.

Dışlanmanın üçüncü boyutunda ise bu durumun süresi ele alınmaktadır. Bu bağlamda dışlama kısmi ya da tam olabilir. Örneğin kısmi dışlamada işgören diğer işgörenlerde çok az da olsa vakit geçirir. Buna karşın tamamen dışlama da ise işgören diğer işgörenlerle iletişim kurmaz.

Son boyutunda ise dışlama olayının açıklığı yer alır. Bazen işgören dışlandığını hissetmeyebilir (Greenberg ve Edwards, 2009: 250-251). Yapılan sınıflama ile hangi davranışların dışlanma olarak algılanması gerektiği konusunda büyük kolaylık sağlanmıştır.

3.2. Örgütsel Dışlanma Kavramı

Dışlanma faktörü birçok açıdan incelenmekle birlikte sosyal açıdan dışlanma olgusu da karşımıza sık sık çıkmaktadır. Sosyal dışlanma işgörenin toplumla bir bütün olmasını sağlayan sivil, politik, ekonomik ve sosyal haklara bazı işgörenlerin ya da gruplarının ulaşamamasını ifade etmektedir (Walker ve Walker, 1997: 8). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sosyal dışlanma birçok açıdan ele alınan çok boyutlu bir kavramdır. Sosyal dışlanma kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda Fransa'da dile getirilmeye başlanmıştır. Sosyal dışlanma kavramı ile toplum içerisindeki dezavantajlı kesimler ifade edilmeye çalışılmıştır. 1980'li yıllarda ise bu kavram esasen eşitsizlik, yoksulluk ve işsizlik olgularıyla açıklanmaya başlanmıştır (Yepez Del Castillo, 1994: 164). Sosyal dışlanma olgusu toplum içerisinde birçok ortamda görülebilmektedir. Sosyal dışlanmanın en çok görüldüğü ortam ise örgütlerdir. Bu anlamda örgütsel dışlanma kavramı da son yıllarda yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır.

Örgütsel dışlanma kavramı 1970'li yıllardan sonra birçok araştırmacı tarafından yoğun bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Örgütsel dışlanma, işgörenler ile yöneticiler ve işgörenler ile diğer çalışma arkadaşları arasındaki sosyal ilişkilerdeki tutum ve davranışlara bağlı olarak ortaya çıkan bir durumdur. Bu anlamda örgütsel dışlanma olumsuz bir olgudur. Bundan dolayı örgüt içerisindeki dışlanma olgusunun göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Wang ve diğerleri, 2013:1180).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel dışlanma kavramına ilişkin çeşitli tanımların yer aldığı görülmektedir. Fakat genel olarak örgüt içerisinde yer alan dışlanma durumunun işgören ve örgüt üzerinde oldukça zararlı etkiler doğurduğu görülmektedir (Liu ve Xia, 2016: 198). Örgütler, dışlanmanın ortaya çıkabileceği önemli sosyal bağlamlardan birisidir (Fox ve Stallworth, 2005: 438). Örgüt içerisinde dışlanma işgörenlerin örgüt içerisindeki diğer işgörenler tarafından önemsenmediğini düşünmesidir (Leung, Wu, Chen ve Yang, 2011: 837). Zhao, Peng ve Sheard ise (2013: 220) örgütsel dışlanma ile örgüt içerisinde dışlanan işgörenlerin diğer işgörenler tarafından görmezden gelindiğini

ifade etmektedir. Bu bağlamda dışlanmanın çoğu ortamda olduğu gibi örgüt içerisinde de karşılaşılan bir durum olduğu ve olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir. İşgörenin örgüt içerisinde dışlanması işgörenin bilgi ve karar verme mekanizmalarına ulaşma gibi resmi süreç içerisinde ya da öğle yemeği toplantılarda bir araya gelme gibi bilgi alışverişinin ve kararların informal şekilde paylaşıldığı informal süreçler içerisinde kendini örgütün bir parçası olarak hissetmeme durumunu ifade etmektedir (Barak, 2005: 149).

Farrington çalışmasında sosyal dışlanma kavramını tanımlamış ve sınıflamıştır. Farrington bu kavramı; süreçler, fertler ve çevresel etmenler şeklinde üç grupta incelemiştir (Halis ve Demirel, 2016: 325). Yapılan bu sınıflandırma aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6
Örgütsel Dışlanma Kavramının Sınıflandırılması

Tanımlama Sınıfı	Tanımlama İsmi	Açıklama
Süreçler	Durum	Dışlanma, kabul edilmeme, dışarıda tutulma durumuna ilişkin nedenleri kapsar.
	Çok Yönlülük	Dışlanma, örgüt dinamiği içinde işleyen farklı kaynaklar ve farklı süreçlerden doğmaktadır.
	Birleşme	Dışlanma, kendisini oluşturan potansiyel süreçlerin, sonuçların ve durumlar birikimsel sonucudur.
İşgörenler	Sosyal İlişkiler	Diğer işgörenlerle arasındaki bağın kopması, sosyal ortamlara katılımın engellenmesi
	Dışlanmışlar	Dışlanma, bir bütün olarak işgörene, toplumlara, gruplara göre ifade edilebilir, bununla birlikte herkesi etkiler.
Örgütsel Etmenler	Kaynaklar eksikliği	Dışlanma, örgütsel bütünleşmeye yardımcı olabilecek kaynak eksikliğinden kaynaklanır.
	Beklenti Uyuşmazlığı	Beklenti farklılığından kaynaklanır.
	Örgüt Kültürü	Örgüte entegre olamamaktan kaynaklanır.
	Örgütsel Çatışmalar	Sosyal sistemin (ekonomik, sosyal, kurumsal, bölgesel ve simgesel) çökmesi ile meydana gelir.

Kaynak: Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 11, 325.

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel dışlanmanın örgüt içerisindeki çeşitli süreçlerden, işgörenlerden ve örgüte ilişkin çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Buna göre, dışlanma birbiriyle bağlantılı durum ve süreçleri, işgörenler arası ilişkileri ve örgütsel dinamikleri kapsayan bir kavramdır

Ferris, Brown, Berry ve Lian (2008: 1348) örgütsel dışlanmayı, işgörenin grup içerisinde yer alan diğer işgörenler tarafından dikkate alınmaması ya da gruba alınmaması olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgütsel dışlanma, işgörenlerin iş ortamından soyutlanmasını ve işgörenlerin diğer işgörenler tarafından göz ardı edilmesini ifade etmektedir. Buna bağlı olarak örgütsel dışlanma örgüt içerisindeki sosyal etkileşim süreci içerisinde ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel dışlanma, işgörenlerin örgüt içerisindeki diğer işgörenlerle karşılıklı ilişkileri sonucu bir tarafın diğer taraf tarafından etkileşim sürecinin dışına itilmesidir. Dışlanma örgüt içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde gerçekleşebilmektedir. Biçimsel olarak dışlama ile işgörenin örgüt içerisinde biçimsel süreçlerden mahrum bırakılması ve bu konularda destek görememesini ifade etmektedir. Biçimsel olmayan dışlanma ise işgörenlerin alınan kararlara dahil edilmemesi, önemli toplantıların ya da konuların işgörenden saklanması, kendisine verilen yetki ve sorumlulukların sınırlandırılması gibi konularda gerçekleşmektedir (Ferris ve diğerleri, 2008: 1348). Mlika, Khelil ve Salem'e (2017: 1) göre ise örgütsel dışlanma, bir işgörenin grup tarafından ya da diğer işgörenler tarafından önemsenmediğini, görmezden gelindiğini ya da eylemlere dahil edilmediğini düşünmesidir.

Scott (2007: 19) çalışmasında dışlanma, gruba dahil etmeme ve reddetme kavramlarını gösteren eylemlerin neler olduğunu sınıflayarak bu kavramlar arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır. Bu şekilde örgüt içerisinde kişiler arasında dışlanma eyleminin hangi davranışlarla ortaya çıktığını açık bir şekilde belirtmiştir. Scott tarafından yapılan sınıflama ise şu şekildedir:

Tablo 7
Örgüt İçerisinde Kişiler Arasındaki Dışlanma Davranışının Biçimleri

Orta Dereceli Dışlama		Şiddetli Dışlama →	
Biçimler (Türler)	Dışlanma	Dahil Etmeme	Reddetme
Davranışlar	<ul style="list-style-type: none"> - Görmezden gelme - Kaçınma - Sessiz kalma - Göz temasından kaçınma - Konuşmaktan kaçınma 	<ul style="list-style-type: none"> - Görmezden gelme, kaçınma ve geri çekilme - Önemli olaylara işgörenlerin katılmasını engelleme - Önemli olan bilgilerin işgörene bildirilmemesi - Dinlememe - Önemli olan olaylara ya da aktivitelere işgöreni davet etmeme 	<ul style="list-style-type: none"> - Tanımayı reddetme - Dikkate almayı reddetme - Açık bir şekilde toplum önünde işgöreni gruba dahil etmeme - İşgörene katılım hakkı vermeme - İkili ilişkilerde işgörenin yer almasını reddetme

Kaynak: Scott, K. D. (2007). The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion. Phd. Thesis, University of Kentucky Doctoral Dissertations, 19.

Tabloda da açık bir şekilde görüldüğü üzere örgüt içerisindeki dışlanma davranışı bazen daha az şiddetli olurken, bazı eylemlerde daha şiddetli bir şekilde görülmektedir. Dışlanmanın şiddeti düşük olduğu zaman dışlama eylemini gerçekleştiren işgöreni görmezden gelme, birey ya da işgörenlerle konuşmama, göz teması kurmama ve konuşmaktan kaçınma gibi eylemleri sergilemektedir. Buna karşın dışlama eyleminin daha şiddetli boyutunda işgören dışladığı bir işgöreni açık bir şekilde reddetmekte ve dikkate almamaktadır. Bunun daha ileri boyutunda ise işgöreni önemli bütün eylemlere dahil etmeme yer almaktadır.

Dışlanma örgüt içerisinde yer alan işgörenler arasındaki kişisel ilişkilerde yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir ve örgüt içerisinde yer alan işgörenleri sessizliğe sürükleyen önemli bir kavramdır. İşgörenlerin bir diğer işgöreni dışlaması sadece sessiz kalmaları ile değil işgöreni görünmez gibi algılayıp onunla hiç ilgilenmemeleri ile de kendini göstermektedir (Greenberg ve Edwards, 2009: 246). Ayrıca, örgütsel dışlama, işgörenlerin kendilerini maddi ve manevi yoksunluk ya da baskı içerisinde hissetmelerine neden olan davranışları ve uygulamaları ifade etmektedir. İşgörenler

dışlanma duygusu ile birlikte kendilerini örgüt içerisinde yer alan yaşam alanlarından uzak tutmaktadır (Halis ve Demirel, 2016: 324). Foster (2012: 49) ise örgütsel dışlanmanın işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmemesi ve örgüte karşı olan olumlu duygularının düşük olması durumu olduğunu belirtmektedir. Ayrıca örgütsel dışlanma, işgörenin iş ortamında örgüt tarafından ve iş arkadaşları tarafından çoğunlukla mahrum bırakılmasıdır.

İnsanlar yapısı gereği bir gruba dahil olma ihtiyacı içerisindedir. Bundan dolayı dışlanma işgören açısından oldukça olumsuz bir durumdur. Örgüt içerisinde işgörenlerden gerekli bilgilerin kısıtlanması, işgören ile konuşmama ya da göz temasından kaçınma ve işgöreni umursamama gibi eylemlerle dışlanma davranışı kendini gösterebilmektedir (Wu, Wei ve Hui, 2011: 29). Buna karşın örgüt içerisindeki dışlanma davranışı, kişiden kişiye de değişiklik gösterebilmektedir. Yapılan bir eylem bir işgören tarafından dışlanma olarak algılanabilirken, bir başkası tarafından dışlanma olarak algılanmayabilir (Zhao ve diğerleri, 2013: 219).

Wang (2014: 4-5), örgütsel dışlanma ile ilgili üç özellikten bahsetmektedir. İlk olarak örgütsel dışlanmanın belirli bir öncülü olmak zorunda değildir. Bazen işgören karşısındaki işgöreni dışladığının farkında olmasa da dışlanma oluşabilir. Bununla birlikte herhangi bir davranış işgören tarafından dışlanma olarak algılanırken, başka bir işgören tarafından dışlanma olarak algılanmayabilir. İkinci olarak dışlanmanın kısmen sosyal normalar tarafından tanımlandığı belirtilir. Üçüncü olarak ise dışlanma genellikle eylemin ortadan kalkmasının bir sonucudur. Bu durumda dışlanmanın işgörenin ait olma duygusuna önemli ölçüde zarar verdiği görülmektedir. Bununla birlikte örgüt içerisinde yer alan bütün işgörenler dışlama eyleminde bulunabilmektedir. İşgörenin bir başka işgöreni dışlaması için herhangi bir güce ya da yetkiye ihtiyacı yoktur. Ayrıca örgüt içerisinde dışlama eylemini her zaman belgelemek mümkün değildir. Bazen dışlanma sadece bir duygu olarak algılanmaktadır (Williams, 2002: 193). Yapılan bu açıklamalardan da görüldüğü üzere örgütsel dışlanma hem işgöreni hem de örgütü olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır. Bundan dolayı örgütsel dışlanmaya neden olan faktörlerin bilinmesi, örgütsel dışlanma ile ilişkili sorunların başarılı bir şekilde çözümlenebilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın bir sonraki bölümünde örgütsel dışlanmanın nedenleri ele alınmıştır.

3.3. Örgütsel Dışlanmanın Nedenleri

Alan yazın incelendiğinde dışlanma konusunda yapılan çalışmaların çoğunlukla dışlanma kavramının tanımına ve sonuçlarına yer verdiği görülmektedir. Dışlanma, toplumsal şiddetin bir türü olmakla birlikte, genellikle acı verici ve kişilerarası olumsuz bir deneyim niteliği taşımaktadır. Örgüt içerisinde ise işgörenler genellikle dışlandığını algılayabilmektedir. Buna karşın işgörenin neden dışlandığını bilmemesi durumunda sorunun giderilmesi mümkün değildir. Bundan dolayı dışlanmaya neden olan faktörlerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda bu bölümde örgütsel dışlanmanın nedenleri ele alınmıştır.

Bununla birlikte işgörenler bazı durumlarda neden dışlandıklarını anlayamayabilir. Bu durumda dışlanan işgören bağlamsal faktörlere bağlı olarak bazı tahminlerde bulunmaya ve dışlanmayı içsel ya da dışsal faktörlere atfetmeye çalışmaktadır. İçsel faktörler arasında işgörenin bir yanlış yaptığını düşünmesi ya da yanlış fark etmesi ve buna karşılık dışlandığını düşünmesi yer almaktadır. İşgören bu durumda dışlanmasının adil bir davranış olduğunu düşünmektedir. Fakat işgören bu şekilde içsel bir neden bulamıyorsa dışlanma eylemini dışsal bir faktöre atfedecektir (Banki, 2016: 7). Bazen de örgütsel dışlanma algısı ile gerçek dışlanma durumu birbirinden farklı olabilmektedir. Gerçek dışlanma durumunda işgören kasıtlı ve bilinçli olarak diğer bir işgöreni dışlama eğilimi göstermektedir. İşgörenler en çok sessiz kalarak dışlama eylemini gerçekleştirmektedir. Bazı durumlarda ise işgören dışlandığını düşünse de gerçekte yaşanan bir dışlama eylemi yoktur. Bu durumda dışlama amaçlı bir şekilde gerçekleşmemektedir. Örneğin, işgörenler yorgunluk ya da yoğunluk gibi nedenlerden dolayı karşısındaki işgöreni zaman zaman unutabilmektedir (Robinson ve diğerleri, 2013: 209-210). Bu durumda dışlanmanın kaynağının her zaman belirlenmesi zordur ve işgörene ya da duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Benzer şekilde William ve Sommer (1997: 695) dışlanmanın birçok nedeninin olabileceğini belirtmektedir. Yapılan bu çalışmada da örgütsel dışlanmanın nedenleri bireysel ve örgütsel nedenler açısından ele alınmıştır.

Bireysel Nedenler; Örgütsel dışlanmaya neden olan bireysel özellikler arasında kişilik özellikleri önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda hem işverenlerin kişilik özelliklerinin hem de işgörenlerin kişilik özelliklerini dışlanma durumunu etkileyebileceği ifade

edilmektedir. İşverenlerin davranışlarını etkileyen önemli bir kişilik özelliği ise uyumluluktur (agreeableness). Uyumluluk düzeyleri yüksek olan işgörenlerin genellikle diğer işgörenlerle kibar konuştukları ve diğer işgörelere yardımcı olmaya çalıştıkları görülmektedir (Wang, 2014: 7). Ayrıca, bu tür kişilik özelliğine sahip olan işgörenler çatışma durumunda uzlaşmacı bir tavır takınmaktadır. Daha sosyal ve işbirlikçi olan bu işgörenler kızgınlık duygularını kolaylıkla kontrol edebilmektedir (Camps, Stouten ve Euwema, 2016: 2).

Bununla birlikte yapılan çalışmalar uyumluluk düzeyleri daha yüksek olan işgörenlerin diğer işgörelere karşı daha fazla empati duyduklarını göstermektedir. Buna bağlı olarak uyumlu bir kişilik özelliğine sahip olan işgörenlerin diğer işgöreleri dışlanma olasılığı daha düşüktür (Wang, 2014: 7). Wu ve diğerleri (2012: 195) yaptıkları çalışmada uyumluluk ile dışlanma eğilimi arasındaki ilişkiyi doğrudan incelemişlerdir. Araştırma sonucunda kişilik özelliği açısından uyumlu olan işgörenler ile dışlama davranışı arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Hitlan ve Noel (2009: 490) ise uyumlu ve anlaşılabilir olan çalışanların işverenler ve çalışma arkadaşları tarafından dışlanma olasılıklarınının daha düşük olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Diğer yandan Wittenbaum, Shulman, ve Braz, (2010). uyumluluk düzeyi açısından yüksek ya da yüksek olan işgörelenden oluşturan üç kişilik gruplar oluşturmuştur. Gruplarda yer alan kişilerden birisi verilen grup görevleri ile ilgili bilgilendirilmemiştir ve bu şekilde grup içerisinde dışlanmıştır. Yapılan çalışmada uyumlu bir grup oluşturulsa da grup içerisinde yer alan herhangi bir işgörelenin dışlanma yaşaması durumunda bile grup uyumunun bozulmayacağı vurgulanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda daha uyumlu olan grupların ait olma duygusunu kaybetmediğini, buna karşın uyumluluk düzeyi düşük olan grupta yer alan ve dışlanan işgörelenin gruba ait olma duygusunu kaybettiği sonucu elde edilmiştir. Wang (2014: 23) ise çalışmasında çalışanların uyumluluk düzeylerinin yüksek olması durumunda diğer işgöreleri dışlanma eğiliminde bulunma olasılıklarının düştüğü sonucunu elde etmiştir. Benzer şekilde uyumlu olan işverenlerin çalışanlarını önemsedikleri, onlara selam verdikleri ve sorularını yanıtladıklarını ifade etmiştir.

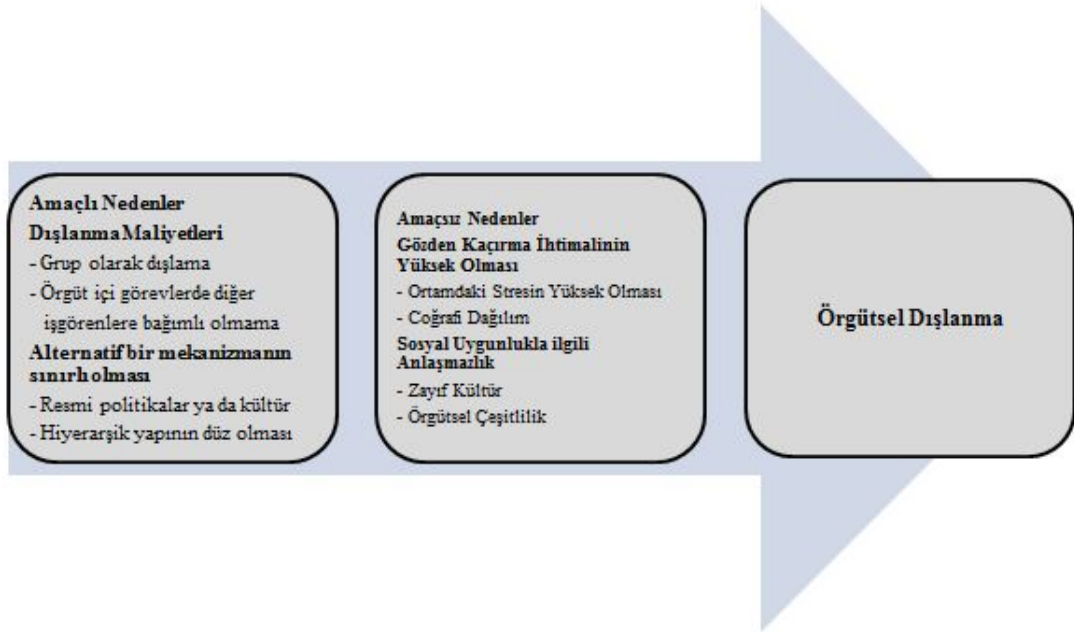
Grup içerisinde dışlanmaya neden olabilecek bir diğer unsur ise cinsiyet rolü olarak ifade edilmektedir. Cinsiyet rolleri kadın ve erkeklerle ilgili inanışlar ya da varsayımlar

olarak ifade edilmektedir (McCarty, 2015: 1). Cinsiyet rolleri işgörenleri nasıl algıladığımızı da önemli ölçüde etkilemektedir. İşgörenlerin bu rollerin farkında olsalar ya da olmasalar da cinsiyet rolleri iş ortamındaki kararlarımızı etkilemektedir (Henley, 2014: 4). Ayrıca, kişiler arası farklılıklarla başa çıkmada da cinsiyet rolleri önemli bir yere sahiptir. İşgörenlerin iş ortamında birlikte çalıştığı ortamlarda aynı cinsiyette olan işgörenlerin performansının daha iyi olduğu, daha yaratıcı oldukları ve kendilerini daha rahat hissettikleri belirtilmektedir. İşgörenlerin yaş, sosyal statü, ırk ya da deneyim açısından farklı özellikler taşıdığı gruplarda ise cinsiyet rollerinin daha belirgin bir şekilde görüldüğü ifade edilmektedir (Çeněk, 2013: 30). Cinsiyet rolleri erkeklerin ve kadınların nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili bilgi verirken, kadın ve erkeklerin hangi belirli eylemler içerisinde yer almaları gerektiği ile ilgili de bilgi vermektedir. Örneğin, kadınlar bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik gibi alanlarda azınlık grup içerisinde yer almaktadır. Buna karşın hemşirelerin çoğunun kadın olduğu görülmektedir (McCarty, 2015: 2). Bu durumda bazı meslek gruplarında kadınlar daha aktif bir şekilde yer alırken erkeklere özgü olduğu düşünülen bazı meslek gruplarında ise erkeklerin daha çok yer aldığı ve kadınların azınlık grubunu oluşturduğu görülmektedir. Öte yandan, cinsiyet rolleri işgörenlerin birbirleri ile olan ilişkileri önemli ölçüde etkilemektedir. Buna karşın karşı cinse ait davranışlarda yer alan işgörenler örgüt içerisindeki diğer işgörenler tarafından sevilme, daha az işe alınma ya da dışlanma davranışları ile karşılaşmaktadır. Örneğin bayan bir mühendisin ya da erkek bir dansçının grup içerisinde dışlanma olasılığı daha yüksektir (McCarty, 2015: 2). Bununla birlikte Çelik ve Koşar (2015: 56) üniversitede görev yapan akademik ve idari personel üzerinde yaptıkları çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha çok dışlandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Halis ve Demir (2016: 331) öğretmenlerle gerçekleştirdikleri çalışmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla dışlanmaya maruz kaldıkları sonucunu elde etmiştir. Buna karşın Kılıç (2018: 96), banka çalışanları ile yürüttüğü çalışmada cinsiyet ve dışlanma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu elde etmiştir.

Örgütsel dışlanmanın bir diğer nedeni olarak ise yaş faktörü gösterilmektedir. Nida (2016:178) yetişkinlere ve genç çocuklara nazaran ergenlik dönemindeki işgörenlerin dışlanma durumundan daha fazla etkilendikleri belirtilmektedir. Bunun bir nedeni olarak ta beyindeki sosyal bilişsellik ergenlik döneminde de gelişmeye devam ediyor

olması gösterilmektedir (Nida, 2016: 178). Çelik ve Koşar (2015: 56), yaptıkları çalışmada örgütsel dışlanma ile yaş faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusunu elde etmişlerdir. Kılıç (2018: 96) yaş değişkeni ve dışlanma arasından bir ilişkinin olduğu sonucu elde etmiştir. Yaş aralığı 60 ve üzeri olan çalışanların dışlanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunlara ek olarak yapılan çeşitli çalışmalarda ise örgütsel dışlanmanın eğitim durumu ve medeni durum değişkenleri ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Kılıç (2018: 97) çalışmalarında örgütsel dışlanma ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel Nedenler; Alanyazın incelendiğinde örgütsel dışlanmanın çeşitli örgütsel nedenleri olduğu ifade edilmektedir. Robinson ve diğerleri (2013: 210) dışlanmanın örgüte bağlı nedenlerini amaçlı ve amaçsız olmak üzere iki grupta ele almıştır ve aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:



Şekil 10: Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Nedenleri

Kaynak: Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 211.

Görüldüğü üzere örgüt içerisindeki amaçlı dışlama nedenleri dışlanma maliyetleri ve alternatif bir mekanizmanın sınırlı olması şeklinde iki ana başlık altında toplanmaktadır. Dışlama eylemini, dışlayan işgören açısından herhangi bir maliyet getirmemektedir.

İşgörenler çoğu durumda herhangi bir problemin ya da çatışmanın çözümünde konuşma yolu yerine susmayı ya da dışlama eylemini gerçekleştirmeyi seçerek daha az maliyetli bir durum yaşamaktadır. Buradaki maliyet kavramı ile somut bir durumla birlikte soyut bir olgudan da bahsedilmektedir. Bununla birlikte işgörenler örgüt içerisindeki görevlerinde bir başkasına ihtiyaç duymuyorlarsa, amaçlı bir şekilde diğer işgörenleri dışlayabilmektedir. Ayrıca, işgörenler iş ortamında diğer işgörenlerle iletişime geçerek ya da örgüt içerisindeki gerilimi ya da huzursuzluğu yöneterek zaman harcamak yerine bazen dışlama eğilimine yönelmeyi tercih etmektedir. Bir başka ifade ile işgörenler herhangi bir maliyet gerektirmeyen durumlarda amaçlı olarak dışlama davranışını sergilemektedir. Bazen de örgüt içerisinde alternatif bir mekanizmanın olmaması durumunda da işgörenler amaçlı olarak dışlama eğilimi göstermektedir. İşgörenler örgüt içerisinde sapkın davranışları değiştirmek ya da fikir ayrılıkları ile başa çıkabilmek ve fikir ayrılıklarını çözebilmek için bilinçli bir şekilde dışlama eğilimi göstermektedir. Örgüt içerisinde alternatif bir mekanizmanın olmasını etkileyen faktörlerden birisi ise örgüt kültürüdür. Bazı örgütler kargaşadan kaçınma eğilimi göstermektedir. Bu kültürlerde örgüt üyeleri daha pasif olabilir (Robinson ve diğerleri, 2013: 212-213). Yapılan bu açıklamalar örgüt içerisindeki amaçlı dışlamayı açıklamaktadır.

Bazı örgütlerde grup üyelerinin diğerlerini görmezden gelmesi kolaydır ve bu ortamlarda amaçsız bir şekilde dışlama eylemi gerçekleşebilmektedir. Bazı örgütlerde işgörenler diğer işgörenleri bir yere davet etme ya da grup içine alma konularından bilinçsiz bir şekilde kaçınabilmektedir. Bu durumun bir nedeni olarak iş ortamının temposu ve örgütsel çevrenin yapısı gösterilmektedir. Stres düzeyinin yüksek olduğu iş ortamlarında işgörenler iş arkadaşlarına daha az selam veriyor ya da arkadaşlarını bazı ortamlara davet etmiyor olabilir. Bunun yanında coğrafi dağılım da örgüt içerisinde amaçsız bir şekilde dışlama eylemine neden olabilmektedir. İşgörenlerin örgüt içerisinde fiziksel olarak birbirinden uzak ve ayrı yerlerde olmaları dışlama eylemine neden olabilmektedir (Robinson ve diğerleri, 2013: 213). Benzer şekilde Nida (2016: 178), amaçlı olarak yapılan dışlanma davranışının hedef kitle tarafından aynı şekilde algılanacağını garantisinin olmadığını belirtmektedir. Örneğin, bit müdür çalışanlarını görmezden gelerek dışlayabilir fakat çalışanlar bu durumu anlayamayabilir. Bu durumda müdürün davranışı oldukça tehlikesiz olacaktır. Bazen de işgörenler aslında kimse onları dışlamazken dışlandıklarını hissedebilirler. Örneğin çalışanlar

müdürlerinin kendilerini görmezden geldiğini düşünürken aslında müdür yorucu işler, evrak işleri ya da önemli bir toplantı ile ilgileniyor olabilir.

Halis ve Demir (2016: 326), örgüt içerisinde örgütsel adalet duygusunun azalması durumunda dışlanma duygusunun artabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde ücret politikalarının oluşturduğu dışlanma algısı da işgörenlerin örgütsel kararlara katılma durumlarını etkileyebilmektedir. Bununla birlikte Robinson ve diğerleri (2013: 214) örgütsel çeşitliliğin dışlanmaya neden olabileceğini belirtmiştir. İşgörenler örgüt içerisinde kendileri ile benzer özelliklere sahip işgörenlerle daha yakın ilişkiler kurma eğilimi içerisinde. Buna karşın işgörenler kendileri ile benzer özelliklere sahip olmayan işgörenleri dışlama eğilimi göstermektedir.

Örgüt liderlerinin tutumları ve davranışları da örgütsel dışlanmaya neden olabilmektedir. Örgüt içerisinde yer alan birçok davranış açık ve belirgin olmasına rağmen, dışlanma olgusu genellikle açık bir şekilde görünen bir davranış değildir. Dışlanma davranışın varlığından ziyade yokluğu ile ilişkilidir. Bu durumda örgüt liderleri de dahil örgüt içerisindeki çoğu işgören dışlanma olayını anlayamayabilir ve dışlanmanın yaşanmasını tamamen görmezden gelebilir. Bazı durumlarda ise liderler örgüt içerisindeki uyumun bozulmaması adına dışlanma olayını görmezden gelmekte ve grup içerisindeki dışlanma olayını gerçekten önemsememektedir. Bu durum genellikle pasif lider özelliklerine sahip işgörenlerde görülmektedir (Fiset, 2014: 47-48).Yapılan açıklamalar doğrultusunda örgüt içerisinde çeşitli faktörler örgütsel dışlanmaya neden olmaktadır.

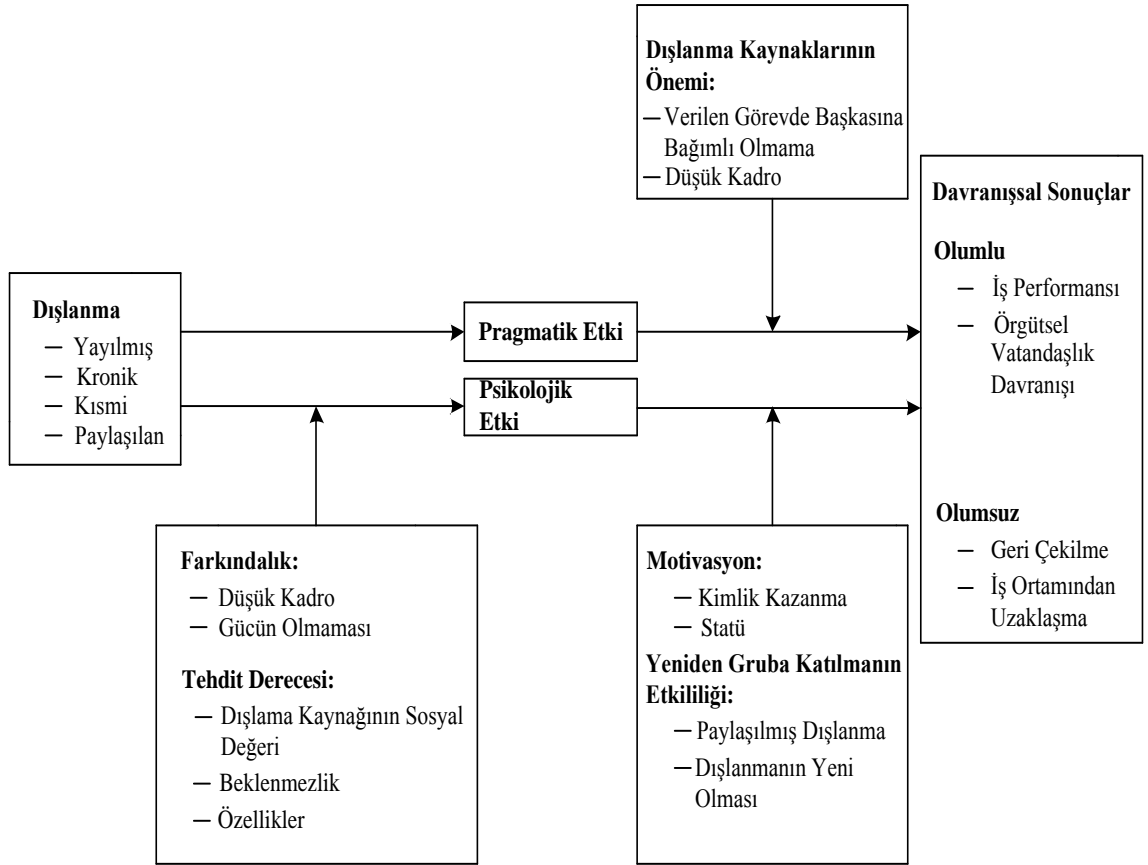
3.4. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

İnsanoğlu diğer işgörenlerin kendilerini nasıl algıladıklarını, nasıl değerlendirdiklerini ve kendileri ile ilgili neler hissettiklerini merak etmektedir ve bu durum işgörenlerin tepkilerini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, işgörenler diğer işgörenlerin kendileri ile ilgilendiklerini, kendilerini onayladıklarını ya da kabul ettiklerini algıladıklarında verdikleri tepkiler ile işgörenlerin diğer işgörenlerin kendileri ile ilgilenmediklerini, kendilerini onaylamadıkları ya da reddettiklerini algılamaları durumunda verdikleri tepkiler birbirinden farklıdır. Bu durumda işgörenlerin dışlanma durumunda verdikleri tepkiler de farklılaşacaktır. Ayrıca, insanların yaşadıkları toplum içerisinde diğer işgörenlerin kendilerini nasıl algıladıkları, değerlendirdikleri ve kendileri ile ilgili neler

hissettiklerine bağlı olarak işęörenlerle olan ilişkilerini şekillendirdiklerini belirtmektedir. Ayrıca, işęörenler toplum içerisinde başka işęörenlerin kendileri ile ilgilenmediklerini, onaylamadıklarını ya da reddettiklerini düşündüklerinde farklı tepkilerde bulunmaktadır. (Smart Richman ve Leary, 2009: 1).

Johnson (2010: 8-9) dışlanmanın sonuçlarının kişilik özellikleri açısından farklı sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir. Umut, iyimserlik ve affedicilik kişilik özelliklerinin ise dışlanma durumuna verilen tepkiyi önemli ölçüde etkilediğı belirtilmektedir. Umut duygusu benlik saygısı ile doğrudan ilişkilidir. Bu durumda daha umutlu olan işęörenler kendilerine daha çok güvenir. Umutlu olan işęörenler ise dışlanma durumunda daha sabırlı davranmaktadır. Umutlu işęörenlerin kendilerine verdikleri değer de daha yüksektir. İyimserlik ise işęörenin iyi şeyler olacağına olan inancıdır. İyimserlik işęörenin dışlanma durumda vereceğı tepkileri de etkilemektedir. İyimser olan işęörenler dışlanma durumundaki stres duygusuna daha etkili bir şekilde cevap verebilmektedir. Ayrıca iyimser olan işęörenler dışlanma durumunda sadece olumsuz yönleri değil olumlu yönleri de görmeye çalışmaktadır. Dışlanma durumunda verilen tepkiyi etkileyen bir diğer kişilik özelliğı ise affedicilik şeklinde ifade edilmektedir. Affedicilik genellikle sosyal ilişkilerde görülmektedir. Bu kişilik özelliğine sahip olan işęörenler de dışlanmanın olumsuz etkilerinden kaçınabilmeyi başarabilmektedir. Bu durumda işęören bireysel olarak yaşayacağı tahribatı engelleyebilecektir.

Robinson ve diğerleri (2013: 216) çalışmalarında örgütsel dışlanmanın sonuçlarını aşağıda yer alan şekilde özetlemiştir:



Şekil 11: Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

Kaynak: Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 216.

Şekilde görüldüğü üzere örgüt içerisindeki dışlanmanın çeşitli sonuçları yer almaktadır. Her şeyden önce örgütsel dışlanmanın sonuçları dışlanmanın yoğunluğu ile doğrudan ilişkilidir. Dışlanmanın örgüt içerisinde her yere yayılmış, kısmi ya da kronik olması dışlanma durumunda işgörenin yaşamayacağı etkiyi de etkilemektedir. Örgüt içerisinde herkesin dışlanması durumunda yaşanan sonuçlar örgüt içerisinde tek bir işgörenin dışlanması yaşanması durumunda yaşanan sonuçlardan farklı olacaktır (Robinson ve diğerleri, 2013: 217). Benzer şekilde Banki (2012) çalışmasında kısmi dışlanma kavramının etkileri üzerinde durmuştur. Banki dışlanmanın yoğunluğunun önemli olduğunu belirtmektedir. Dışlanma tam olacağı gibi kısmi de olabilmektedir. Tam dışlanma durumunda örgüt içerisindeki bütün işgörenler dışlanma eylemine maruz kalmaktadır. Buna karşın kısmi dışlanma durumunda örgüt içerisindeki belirli bir birey ya da işgörenler dışlanmaya maruz kalabilmektedir. Ya da işgörenler sadece belirli eylemlere dahil edilmemektedir (Banki, 2012: 4). Bu durumda işgörenlerin dışlanma

durumunda verdikleri tepkilerin dışlanmanın tam ya da kısmi olmasına göre farklılık gösterdiği sonucu elde edilmektedir.

Dışlanmanın yol açtığı bir diğer sonuç ise dışlanmanın pragmatik ya da yararçı sonuçları ile ilişkilidir. Dışlanan işgörenlerin diğer işgörenler diğer işgörenlerle olan ilişkileri de zarar görecektir. Ayrıca, dışlanma durumunda işgören diğer işgörenlerden bilgi alışverişini de kesecektir (Robinson ve diğerleri, 2013: 217). Bunlara ek olarak dışlanmanın psikolojik birçok sonucu yer almaktadır. Dışlanmaya bağlı ortaya çıkan psikolojik sorunlar ise aşağıdaki kısımda detaylı olarak yer almaktadır.

Örgütsel Dışlanma ve İşgören Psikolojisi; Dışlanma işgörenlerin psikolojik açıdan sağlıklı işgörenler olmalarını etkileyen önemli bir kavramdır. Williams, dışlanmaya maruz kalan işgörenlerde ise genellikle dört temel ihtiyaç zarar gördüğü görülmektedir. Bu temel ihtiyaçlar ise şu şekildedir (Wang, 2014: 2; Greenberg ve Edwards, 2009: 257).

- a. Ait olma ihtiyacı
- b. Kontrol ihtiyacı
- c. Öz benlik saygısı ihtiyacı ve
- d. Anlamlı var olma ihtiyacı

Dışlanma eyleminden olumsuz bir şekilde etkilenen bu ihtiyaçlar aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

Ait Olma İhtiyacı; İşgören sosyal bir varlık olarak ait olma durumuna ihtiyaç duyarken başkaları tarafından reddedilme durumunda ise olumsuz tepkiler vermektedir. İnsan yaşamının çoğunda diğer işgörenlerle aktiviteler geçirmektedir ve iletişim halinde olduğu işgörenler tarafından kabul görmek istemektedir. Fakat işgören başka işgörenler tarafından reddedildiğinde, arkadaşları, sevdikleri ya da çevresindekiler işgöreni yalnız bıraktığında, işgören oldukça stresli bir durum içerisine girmektedir (Leary, 2001: 3). İnsanlar sosyal bir varlık olarak kolay bir şekilde sosyalleşme ve arkadaş edinme eğilimi göstermektedir. Bundan dolayı işgörenler en azından belirli bir seviyede de olsa diğer işgörenlerle sosyal açıdan bir ilişki kurmaya gereksinim duymaktadır. Buna karşın işgörenlerin ait olma duygusunun kaybetmesi durumunda oldukça olumsuz ve zarar verici

sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Sosyal açıdan aitlik duygusunu kaybeden işgörende endişe, stres ve depresyon gibi duygular daha fazla görölmektedir. Ayrıca, ait olma duygusunun kaybetme ile birlikte daha da yalnızlaşan işgörenden kalp ile ilgili sağlık sorunları yaşaması da olasıdır. Toplumdan izole olan ve yalnızlaşan işgörenden suç işleme eğilimlerinin de diğer işgörenden daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Diarof, 2010: 11). Williams (2007) ise dışlanmanın açık bir şekilde ait olma duygusunu tehdit ettiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, ait olma ihtiyacının diğer bütün ihtiyaçlardan daha da önemli olduğunu belirterek bu konunun görmezden gelinmemesi gerektiğini ifade etmiştir (Kandemir, 2011: 14). Bu durumda dışlanmanın işgörenden için bu derece önemli olan ait olma duygusunu tehdit ettiği göz önünde bulundurularak örgüt içerisinde gerekli düzenlemelerin yapılması oldukça önemlidir.

İşgörenden dışlanma yaşamaları durumunda neden bu derece olumsuz tepkiler verdikleri ise yanıtlanması gereken bir soru olarak karşımıza ıkmazdır. Araştırmacılar ise bu durumu ait olma teorisi ile açıklamaktadır. Bu teoriye göre işgörenden sosyal ilişkilerden dışlanması işgörenden temel, biyolojik temelli olarak var olan, pozitif bir şekilde kabul görme ve işgörendenle karşılıklı olarak ilişkileri sürdürmeye dayalı ait olma ihtiyaçlarını tehdit etmektedir. Bundan dolayı dışlanma durumunda işgörenden olumsuz bir deneyim yaşamaktadır (Scott, 2007: 3).

Dışlanmanın bir diğer sonucu ise işgörenden sosyal bağlılıklarını kaybetmesidir. Sosyal bağlılığın kaybolması ise işgörenden için oldukça önemli bir duygu olan ait olma duygusu açısından büyük bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Fakat insan sosyal bir varlıktır ve bir yere ait olmak istemektedir. Bundan dolayı işgörenden yalnız olduğunu ya da unutulduğunu düşünmesi oldukça tehlikeli bir durumdur (Robinson ve diğerleri, 2013: 207). Bu anlamda örgütsel dışlanmanın işgörenden ait olma ihtiyacını oldukça olumsuz bir şekilde etkilediği görölmektedir.

Kontrol İhtiyacı; Kontrol kavramı psikolojide oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsanların en temel ihtiyaçlarından birisi de, işgörenden içinde yaşadığı çevreyi kontrol edebildiğini bilmesidir. İşgörenden kontrol algılarını yitirmeleri ise psikolojik açıdan olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Williams (2007) dışlanmanın kontrol ihtiyacı açısından bir tehdit oluşturduğunu belirtmektedir. İşgörenden dışlanma durumunda kontrolünü kaybedip olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir (Kandemir, 2011: 16).

Ayrıca, dışlanmaya maruz kalan işgörenler kişi ya da grupla iletişim kuramadıkları için kontrol algılarının tehditte olduğunu düşünebilmektedir (Aydın ve diğerleri, 2013: 23). Benzer şekilde Foster (2012: 49), işgörenlerin dışlanma durumunda kendilerini kendini kontrol etmede yetersiz bularak örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranış sergileme eğilimi göstereceğini ifade etmektedir.

Öz Benlik Saygısı İhtiyacı; Öz benlik saygısı işgörenlerin temel ihtiyaçlarından birisi olmakla birlikte işgörenin diğer işgörenlerle olumlu sosyal ilişkiler geliştirebilmesi açısından oldukça önemlidir. Dışlanma eylemi olumsuz bir durum olmakla birlikte işgörenler tarafından bir tehdit olarak algılanmaktadır. İşgörenler dışlanma eyleminden kaçınmak için bir savunma mekanizması geliştirerek iyi oldukları konuları öne sürmektedir (Kandemir, 2011: 14).

Dışlanan bir işgören örgüte olan bağlılığını da kaybetmektedir. İşgörenin örgüt içerisinde diğer işgörenler tarafından görmezden gelinmesi sonucu işgören kendine olan saygıyı da kaybetmektedir. Buna bağlı olarak zamanla işgörenler kendi varlıklarını da sorgulamaya başlayacaktır (Sommer ve diğerleri, 2001: 226). Leary ve Baumeister (2000) ise işgörenlerin öz benlik saygılarının dışlanmaya bağlı olarak azalacağını belirtmişlerdir. Dışlanmaya bağlı kalan işgörenler bu durumu genellikle içsel faktörlere yüklemekte ve bu da öz benlik saygılarının azalmasına neden olabilmektedir (Aydın ve diğerleri, 2013: 22). Açıkça anlaşıldığı üzere dışlanma eylemi işgörenlerin öz saygı düzeylerini olumsuz etkilemektedir.

Anlamlı Var Olma; İşgörenlerin dışlanma eylemine maruz kalması anlamlı var olma duygularını da tehdit edebilmektedir. İşgörenlerin varlıklarının anlamlı olduğunu düşünmesi insan davranışlarının en önemli güdüleyicisidir. Buna karşın işgörenler varlıklarının herhangi bir anlam taşımadığını düşündüklerinde kaygı yaşamaktadır. Bundan dolayı işgörenlerin varoluşlarının anlamlı ve önemli olduğunu düşünmesi gerekmektedir (Kandemir, 2011: 17).

İşgörenin görmezden gelinmesi kendini değersiz ve önemsiz hissetmesine yol açacaktır. Bu durumdaki bir işgören ise örgüt içerisindeki varlığını sorgulamaya başlayacaktır (Diarof, 2010: 11). Williams (2001) ise anlamlı var olma ihtiyacının tehdit altına girmesi durumunda işgören örgüte karşı olumlu davranışlar yerine olumsuz davranışlar sergilemeye başlayacaktır (Kandemir, 2011: 17). Örgütsel dışlanma durumunda ise

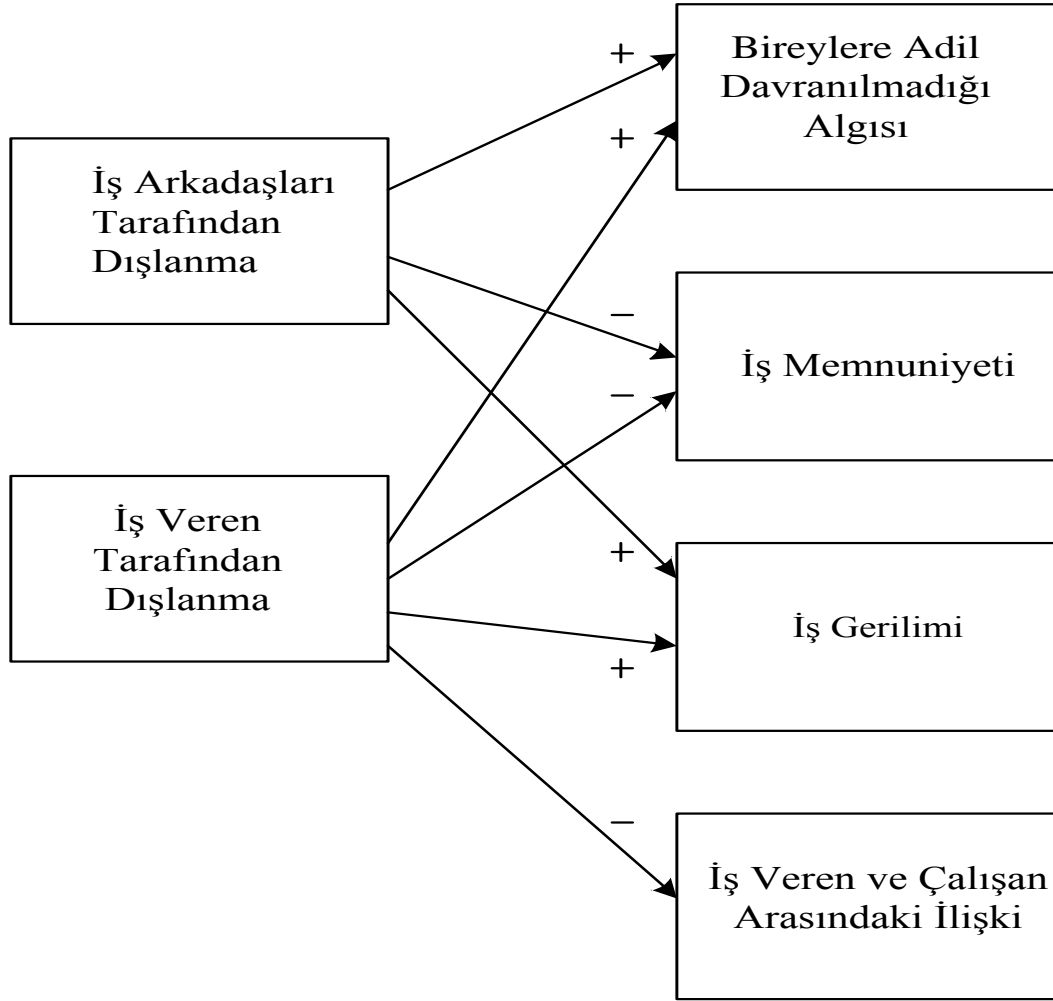
işgören iş ortamında öz saygısını kaybettiği hissine kapılabilmektedir (Foster, 2012: 49).

Yukarıdaki açıklamalarda da açıkça görüldüğü üzere dışlanma eylemi işgören için oldukça önemli olan dört temel ihtiyacı tehdit etmektedir. Bunların yanında dışlanma işgören açısından birçok psikolojik etkiye de neden olmaktadır. Wu ve diğerleri (2012: 178) örgütsel dışlanma ile işgörenlerin yer aldıkları örgüt içerisinde sosyal etkileşimin olmamasından dolayı psikolojik olarak olumsuz etkilendiklerini ifade etmektedir. Özellikle günümüz koşullarında çalışanların giderek yalnızlaşmaları, takım çalışmalarına olan ilginin azalması, çalışma arkadaşları ile olan iletişimin giderek zayıflamasına neden olmaktadır. O'Reilly ve diğerleri (2014: 1) örgütsel dışlanmanın çeşitli psikolojik, fiziksel ve işe ilişkin sonuçlarının olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde örgüt içerisinde işgörenlerin karşılaştığı dışlanma her şeyden önce gerginlik, duygusal çöküş, zihinsel depresyon, iş tatmin düzeyinin azalması gibi çeşitli psikolojik tepkiler doğuracaktır (Heaphy ve Dutton, 2008: 15-16). Bunlara ek olarak işgörenler görmezden geldiklerini, reddedildiklerini ya da istenmediklerini düşündüklerinde mutsuzluk, yalnızlık, kalp kırıklığı, sosyal kaygı ve depresyon gibi duygular yaşamaktadır (Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider ve Zarate, 2006: 3). Ayrıca, örgütsel dışlanmanın iş stresi, işgörenlerin işten memnun olmaması ve örgüte bağlılığının azalması gibi örgütsel sorunlara neden olabileceği belirtilmektedir (Wu, Wei ve Hui, 2011: 24; Scott, 2007: 3).

Zhao, Peng ve Sheard (2013: 220) ise dışlanmanın en çok örgütlerde görüldüğünü ve örgütsel dışlanmanın örgütler ve işgörenler açısından oldukça ciddi sonuçlar doğurduğunu dile getirmişlerdir. Her şeyden önce örgüt içerisinde dışlanmaya maruz kalan işgörenler örgüt içerisinde mutsuz olmaktadır. Bu durumda işgörenlerin örgüt içerisindeki performansı etkilenmektedir. Buna bağlı olarak işgörenler iş ortamında olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. Ayrıca, örgütsel dışlanma işgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlığını da tehdit etmektedir ve işgörenler örgütsel dışlanma durumunda anti-sosyal davranışlar sergileyebilmektedir İşgörenler çok düşük düzeyde bir dışlanma yaşasalar bile derin bir üzüntü ve acı hissedebilmektedir (Williams, 2007: 236). Bu anlamda dışlanmanın işgörenin bazı temel ihtiyaçlarını tehdit ettiği

görülmektedir. Ayrıca, sosyal anlamda işgörenlerin dışlanması psikolojik olarak oldukça olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Scott (2007: 29) çalışmasında örgüt içerisindeki dışlanmanın işgörenin iş arkadaşlarından ya da işverenlerden kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Kaynağı ne olursa olsun dışlanma durumunda işgören açısından ve örgüt açısından çeşitli olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Scott bu sonuçları aşağıdaki şekil ile ifade etmektedir:



Şekil 12: Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

Kaynak: Scott, K. D. (2007). *The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion*. Phd. Thesis, University of Kentucky Doctoral Dissertations, 29.

Scott, dışlanmanın örgüt içerisindeki diğer işgörenler tarafından kaynaklanacağı gibi işveren tarafından da kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Her iki durumda da dışlanma çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt içerisinde işgören çalışma arkadaşları tarafından

dışlandığında örgüt içerisinde adil davranılmadığı duygusu artmaktadır. Ayrıca, işgörenin işte yaşadığı gerilim düzeyi de artmaktadır. Buna karşın işgörenin iş memnuniyet düzeyi azalmaktadır. Benzer şekilde örgüt içerisinde işveren tarafından kaynaklı bir dışlanma yaşanması durumunda yine işgörenlerin örgüt içerisinde işgörenler arasında adaletli davranılmadığına ilişkin düşüncesinde bir artış olmaktadır. Benzer şekilde işgörenin işte yaşadığı gerilim de artmaktadır. Buna karşın işgörenin iş memnuniyet düzeyi azalmaktadır. Ayrıca işveren ve çalışan arasındaki karşılıklı ilişkilerde de önemli ölçüde bir azalma görülmektedir. Bu durumda örgütsel dışlanmanın işgören ve örgüt açısından oldukça olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir.

Örgütsel dışlanma işgörenlerde psikolojik açıdan birçok sorunu beraberinde getirmenin yanı sıra işgörenlerin iş performansını ve işe yönelik tutumlarını da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. İşgörenler örgüt içerisinde dışlanma yaşadıklarında psikolojileri olumsuz etkilenmektedir. İşgörenlerin yaşadıklarını sorunların kaynağını doğrudan anlamak ise zordur. Ayrıca, insan psikolojisi kişisel gelişim ve bireysel ilerleme açısından da oldukça önemlidir. Örgütsel dışlanma durumunda ise işgören kendisine verilen göreve odaklanmak yerine örgüt içerisinde diğer işgörenlerle yaşadığı sorunlara odaklanmaktadır. Bu durumda ise işgörenin iş performansı olumsuz etkilenmektedir (Wu ve diğerleri, 2011: 29). Ferris (2008: 1360) yaptığı çalışmada örgütsel dışlanma ile işgörenin işe olan bağlılığı ve işten memnun olma düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir. Benzer şekilde Zimmerman, Carter-Sowell ve Xu (2016: 2) örgütsel dışlanmanın işgören, çalışanlar ve örgüt açısından zararlı sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir. Örgüt içerisinde dışlanan işgörenlerin işe olan bağlılıkları ve işten aldıkları doyum düzeyleri azalmakla birlikte işte sergiledikleri performans ve verimi önemli ölçüde azalttığını belirtmektedir.

Örgütsel dışlanma işgörenlerin örgüt içerisinde sergiledikleri davranışları da olumsuz şekilde etkilemektedir. Yapılan çalışmalar örgütsel dışlanmanın işgörenin örgüt içerisindeki örgütsel vatandaşlık davranışını ve üretime ilişkin davranışlarını etkilediğini göstermektedir (Liu ve Xia, 2016: 199-200). Hitlan ve diğerleri (2016) yaptıkları çalışmada örgütsel dışlanmanın iş ortamında işgörenin davranışlarını nasıl etkilediğini incelemiştir. Yapılan çalışmada dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin

örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları seviyelerinde azalma olduğu görülmüştür. Ayrıca, sözel olarak dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin çalışma grubuna olan bağlılığının azaldığı sonucu elde edilmiştir (Barak, 2008: 240). Wu ve diğerleri (2012: 3) ise işgörenlerin dışlanma durumunda olumsuz davranışlar sergilediklerini ve buna bağlı olarak örgüt içerisindeki verimliliklerinin önemli ölçüde düştüğünü belirtmektedir. Buna ek olarak, dışlanan işgörenlerin örgüte olan bağlılığı da azalmaktadır.

Örgüt içerisinde dışlanmaya maruz kalan işgören işine odaklanma ve işini tamamlamada güçlük yaşamaktadır. Dışlanan işgörenin ilerlemesi, terfi alması ya da önerilerde bulunması da pek olası değildir. Buna bağlı olarak dışlanan işgörenler işle ilgili becerileri zamanla kaybetmektedir. Bütün bu unsurlardan dolayı örgüt içerisindeki dışlama eyleminin görmezden gelinmemesi gerekir (Williams, 2002:193).

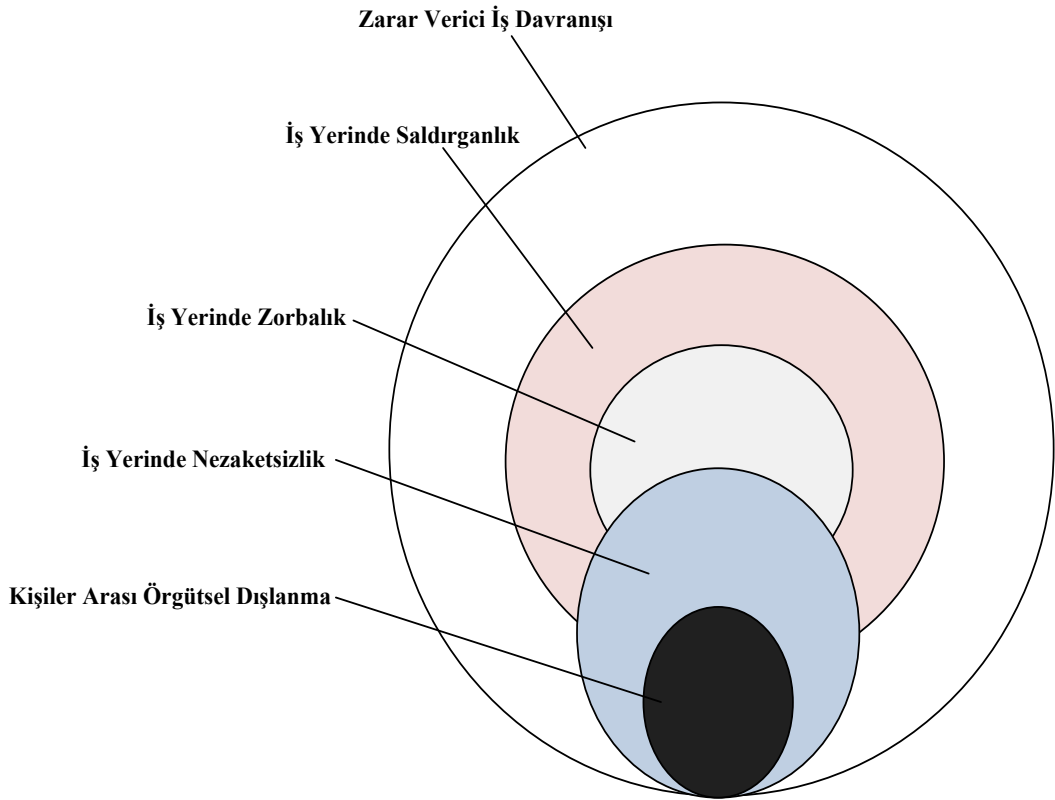
Dışlanan işgörenler örgüt içerisinde kendilerine gereken desteğin verilmediği duygusunu yaşamaktadır. Bu duyguyu yaşayan işgören ise duygusal bir yorgunluğa kapılmaktadır. Dışlanan işgörenlerin örgüt içerisinde yer alan diğer işgörenlerle olan duygusal bağlantıları da kesilmektedir. Oysa işgörenler psikolojik ve fiziksel olarak sağlıklı işgörenler olabilmek için duygularını paylaşarak sosyal ilişkiler kurmaya ihtiyaç duymaktadır. İşgörenlerin bu duyguları karşılanmadığında ise işgören duygusal açıdan çöküntü yaşamaktadır. Buna bağlı olarak işgörenler iş ortamında stres yaşamaya başlamaktadır. Yaşanılan stres duygusu ise işgörenlerin iş performansını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Haq, 2014: 1312).

Örgütsel dışlanma genel olarak işgören açısından olumsuz davranışlarla sonuçlansa da bazen de olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır. Bazen dışlanma yaşayan işgörenin motivasyonu artmaktadır ve gruba dahil olmak için örgüt içerisinde daha fazla çalışma ve çaba gösterme eğilimi göstermektedir. Bazen de işgören dışlanma durumunda grup normlarına ve kurallarına daha fazla uyma çabası içerisinde olabilir (Robinson ve diğerleri, 2013: 224).

Dışlanma eylemi işgörenin psikolojik anlamda iyi olmasını olumsuz etkilemekle birlikte işgörenlerin öz düzenleme becerilerini de olumsuz bir şekilde etkilemektedir. İşgörenin öz düzenleme becerilerinin eksik olması ise işgören açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, işgören başladığı bir diyeti tamamlamak ya da sosyal

durumlarda uygun olan davranışları izlemleyebilmek ve sergileyebilmek için öz düzenleme becerisine ihtiyaç duymaktadır. İşgörenler dışlandığında ise öz düzenleme isteğini kaybetmektedir (Johnson, 2010: 5). Ayrıca, dışlanma durumunda işgörenler kendilerini yanlış, diğer işgörenlerden kopuk, hayatı anlamsız bulma gibi duygular hissedebilirler. Bu anlamda dışlanma işgörenleri güçsüzleştirir, değersizleştirir ve sessiz hale dönüştürür (Greenberg ve Edwards, 2009: 246).

Andersson ve Pearson (1999: 457) iş ortamındaki nezaketsizliğin iş ortamında önemli bir norm olan karşılıklı saygıyı zedelediğini ve kaba bir davranış olduğunu belirtmektedir. Scott (2007: 23) örgüt içerisinde dışlanan işgörenlerin sosyal ilişkilerinin zarar gördüğünü ifade etmektedir. Bu durumda işgörenler örgüt içerisinde nezaketsiz davranışlar sergileyebilmektedir. Buna bağlı olarak Scott (2007) örgütsel dışlanma sonucunda ortaya çıkabilecek işgören davranışlarını şu tablo ile açıklamaktadır:



Şekil 13: Örgütsel Dışlanmaya Bağlı olarak Örgüt İçerisinde Ortaya Çıkan İşgören Davranışları

Kaynak: Scott, K. D. (2007). *The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion*. Phd. Thesis, University of Kentucky Doctoral Dissertations, 23.

Şekilde görüldüğü üzere iş yerinde dışlanma durumunda çeşitli olumsuz işgören davranışları ortaya çıkmaktadır. İş ortamında zarar verici davranışlar en geniş çerçeveyi oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde birçok olumsuz davranışın görülmesi olasıdır. Scott (2007: 24) bu davranışların bazılarının iş yerinde saldırganlık, zorbalık, nezaketsizlik ve dışlanma şeklinde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Şekil de de belirtildiği üzere dışlanma aslında işyerinde ortaya çıkabilecek zarar verici davranışlardan birisidir. Yapılan bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel dışlanma eyleminin işgörenler ve örgütler açısından çeşitli olumsuz sonuçlarının olduğu görülmektedir.

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı örgütsel sessizlikle örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelemesi ve bu ilişkide örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün olup olmadığının test edilmesidir. Araştırmada örgütsel sessizlik ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanma aracı bir etkiye sahip midir? Sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Örgütsel sinizm işgörenin içerisinde bulunduğu örgüte karşı sahip olduğu olumsuz bir tutum olması nedeniyle örgütsel performansı düşüren bir yapıya sahiptir. Bu anlamda örgütsel sinizm örgütler içerisinde yer alan ve örgütlerin ele almaları gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizm sorununun başarılı bir şekilde ele alınabilmesi için bu kavramın detaylı olarak araştırılması ve bu konuda yürütülen çalışmaların detaylı olarak incelenmesi gerekmedir. Bununla birlikte örgüt içerisinde oluşan ve örgüt yararına olumsuz sonuçlara yol açan diğer bir kavram ise örgütsel sessizliktir. Örgütlerde çalışanların görüşlerini ve düşünceleri açıkça ifade etmek istememeleri belirli bir süre sonra sinik işgörenler haline gelmelerine yol açacaktır. Bu nedenle örgüt yararına alınacak kararlarda çalışanların yaratıcı fikirlerinin sürece dâhil edilmesi mümkün olmayacaktır. Diğer yandan örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan bir faktör olarak örgütsel dışlanma kavramı da son yıllarda yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Çalışanların diğer işgörenler tarafından görmezden gelinmesi olarak tanımlanan bu kavramın örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisinde nasıl bir role sahip olduğunu belirlemek ve literatüre bir model önerisinde bulunmak bu tezin ana amacını oluşturmaktadır. Bu anlamda önerilen modelin araştırmacılara ve bu alanda faaliyet gösteren uygulayıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada veriler, örgütsel dışlanma, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin ölçümü için daha önceden Türkçeye uyarlanmış geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçeklere katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için kişisel bilgi soruları eklenmiştir. Ölçekler dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini ölçen kişisel bilgi soruları, ikinci bölümde örgütsel

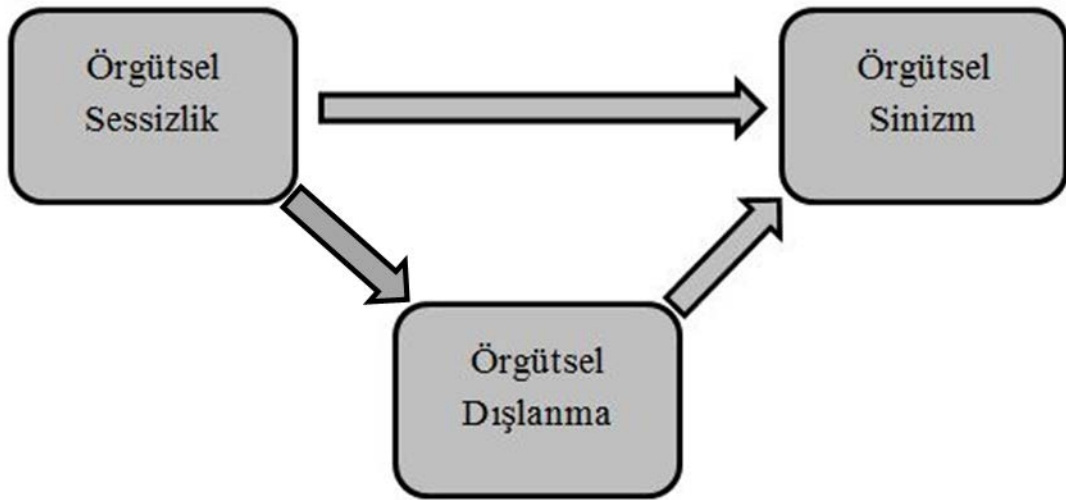
sinizm ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel sessizlik ölçeği ve dördüncü bölümde örgütsel dışlanma ölçeği yer almaktadır. Araştırmada veriler belediye çalışanlarından elde edilmiş ve toplamda 372 adet geçerli anket formuna ulaşılmıştır. Veriler elle dağıtım yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada, araştırma amacı doğrultusunda ihtiyaç duyulan ilgili nicel analiz tekniklerinden (frekans, güvenilirlik analizi, faktör analizi, bağımsız örneklem T testi, ANOVA, korelasyon analizi, regresyon analizleri ve yapısal eşitlik modelinden) yararlanılmıştır. Veriler SPSS ve LISREL paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sadece bir ilde çalışan belediye personeli dahil edilerek sınırlı bir örneklem kapsamında yürütülmüştür. Ayrıca araştırmaya katılanlar sadece kamu sektörü çalışanlarıdır. Çalışmaya özel sektörden katılım olmadığı için sektörler arası bir karşılaştırma yapılması mümkün olmamıştır. Son olarak araştırmada sadece nicel yöntemlere başvurulmuştur. Bu bakımdan bu çalışma, çalışanların neden sessizliğe ve sinizme başvurdıklarının ve neden dışlanmaya maruz kaldıklarının anlaşılabilmesine katkı sunabilecek bir yöntemsel kurguya sahip değildir.

4.2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir.



Şekil 14: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı uzantısında 4 temel hipotez ve 6 alt hipotez oluşturulmuştur. Alt hipotezler, **H1** ve **H2** ana hipotezlerine bağlı olarak örgütsel sessizliğin alt boyutlarının bağımlı değişkenler olan örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanmaya etkilerini inceleme amaçlı oluşturulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H1: Örgütsel sessizlik örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Kabul edilmiş sessizlik örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Savunma amaçlı sessizlik örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Örgüt yararına sessizlik örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.

H2: Örgütsel sessizlik örgütsel dışlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H2a: Kabul edilmiş sessizlik örgütsel dışlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H2b: Savunma amaçlı sessizlik örgütsel dışlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.

H2c: Örgüt yararına sessizlik örgütsel dışlanmayı negatif yönde etkilemektedir.

H3: Örgütsel dışlanma örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Örgütsel sessizlik ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü vardır.

4.2.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Bilecik ili merkez ve Bilecik'e bağlı ilçelerde yer alan tüm belediye çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veriler anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formları Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeler Koordinatörlüğü tarafından desteklenen Lisansüstü Tez Projesi kapsamında desteklendiği için bu konuda profesyonel bir araştırma şirketi vasıtasıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Bu kapsamda Bilecik ili merkezi ve ilçelerinde belediyelerde çalışan 510 belediye çalışanından toplamda 400 adet anket formu toplanmıştır. Eksik ve özensiz olduğu tespit edilen 28 anket elemine edildikten sonra toplamda 372 adet anket formu araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan analizlere tabi tutulmuştur.

4.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel Dışlanma Ölçeği: Araştırmada örgütsel dışlanmayı ölçmek için 11 madde ve tek boyuttan oluşan, Scott (2007) tarafından geliştirilmiş Karabey (2014) Türkçeye uyarlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş “Örgütsel Dışlanma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert formatında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) uygulanmıştır.

Örgütsel Sinizim Ölçeği: Branders ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilmiş, Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş, 13 maddeli “Örgütsel Sinizim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizim olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bilişsel sinizim 5 madde ile, duygusal ve davranışsal sinizim 4’er madde ile ölçülmektedir. Ölçek bu çalışmada 5’li Liket formatında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş, Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş 14 maddeli “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek kabul edilmiş sessizlik (5 madde), savunma amaçlı sessizlik (4 madde) ve örgüt yararına sessizlik (5 madde) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek bu çalışmada 5’li Liket formatında (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) uygulanmıştır.

4.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu kapsamda sırasıyla Frekans, Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık), Faktör, Bağımsız T Testi, Tek Yönlü Varyans, Korelasyon ve Regresyon Analizleri sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak aracılık rolünün test edilmesi için yapısal eşitlik modeline başvurulmuştur.

4.3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 8’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sıklık (frekans) ve yüzdesel dağılımı gösteren bulgular yer almaktadır. Buna göre katılımcıların; % 72.6’sı erkek, % 78.8’i evlidir. Katılımcıların % 41.7’si Bilecik’in Bozüyük ilçesinde çalışmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin dağılım incelendiğinde, oransal olarak en fazla

lise mezunu çalışanların araştırmaya katıldığı görülmektedir (% 31.5). Bunu takiben en çok lisans mezunu çalışanlar (% 22.6) çalışmaya katılmıştır. Katılımcıların örgütteki pozisyonuna (statü) ilişkin dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan belediye çalışanlarının % 47.3'lük bölümü işçilerden oluşmaktadır. Yani katılımcıların yaklaşık yarısı işçidir. Daha sonra ise memurlar oransal olarak katılımcıların % 22'sini oluşturmaktadır. Katılımcıların pozisyonlarına ilişkin detaylı dağılımı Tabloda sunulmuştur. Katılımcıların yaş dağılımlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, büyük bir bölümünün (% 90 civarı), 50 yaş ve altında olduğu tespit edilmiştir. 50 yaş ve altı kategorilerdeki yaş dağılımları ise benzer orandadır. Katılımcıların gelir düzeylerine ilişkin dağılım; % 40.6'sı 1400-2500 TL, 34.9'u 2501-3500 TL, % 22'si 3501-5000 TL ve sadece 2.5'si 5000 TL ve üzerinde gelir düzeyine sahiptir. Buna göre katılımcıların gelir düzeylerinin ağırlıklı olarak 3500 TL ve altında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mevcut örgütlerinde çalışma sürelerine ilişkin dağılım şu şekildedir; % 13.4'ü 1 yıldan daha az, % 32.8'i 1-5 yıl arası, % 21.8'i 6-10 yıl arası ve % 32'si 10 yıldan daha fazla mevcut örgütlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların toplam iş deneyimlerinin ise ağırlıklı olarak 5 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık ortalama gelirlerine ilişkin değerlendirmelerine ilişkin dağılım şu şekildedir. Katılımcıların büyük bir bölümü (% 65.1) aylık ortalama gelirinin orta düzeyde olduğunu ve sadece çok az bir bölümü (% 5.9) gelirlerinin yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 29'u aylık ortalama gelirlerinin düşük olduğunu belirtmiştir.

Tablo 8
Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Kategori	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	102	27.4
	Erkek	270	72.6
Medeni durum	Evli	293	78.8
	Bekâr	79	21.2
İl	Bilecik	81	21.8
	Bozüyük	155	41.7
	Osmaneli	50	13.4
	Söğüt	50	13.4
	Pazaryeri	15	4.0
	Gölpazarı	14	3.8
	Vezirhan	7	1.9

Tablo 8'in Devamı

Eğitim Düzeyi	İlkokul	47	12.6
	Ortaokul	47	12.6
	Lise	117	31.5
	Ön Lisans	57	15.3
	Lisans	84	22.6
	Yüksek Lisans ve üstü	20	5.4
Pozisyon	Müdür	23	6.2
	Amir/Şef	14	3.8
	Teknik Personel	37	10
	Memur	82	22.0
	Sözleşmeli Memur	23	6.2
	İşçi	176	47.3
	Diğer	17	4.5
Yaş	18-30 yaş arası	101	27.2
	31-40 yaş arası	122	32.8
	41-50 yaş arası	113	30.4
	51-60 yaş arası	34	9.1
	61 yaş ve üzeri	2	0.5
Gelir	1400-2500 TL	151	40.6
	2501-3500 TL	130	34.9
	3501-5000 TL	82	22.0
	5001 ve üzeri	9	2.5
Bu kurumda Çalışma Süreniz	1 yıldan daha az	50	13.4
	1-5 yıl arası	122	32.8
	6-10 yıl arası	81	21.8
	10 yıldan daha fazla	119	32.0
Toplam İş Deneyiminiz	1 yıldan daha az	19	5.1
	1-5 yıl arası	66	17.7
	6-10 yıl arası	83	22.3
	11-15 yıl arası	54	14.5
	16-20 yıl arası	49	13.2
20 yıldan daha fazla	101	27.2	
Size göre mevcut gelir seviyeniz ne düzeydedir?	Düşük	108	29.0
	Orta	242	65.1
	Yüksek	22	5.9

4.3.2. Normal Dağılım Testi

Araştırma verilerinin analizinde farklılıkları incelemeye yönelik analiz teknikleri, korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi gibi analizlerin varsayımlarında normallik şartı olması nedeniyle verilere normal dağılım testi yapılmıştır. Normal dağılım testinin uygulanmasında Kolmogorov-Smirnov testine başvurulmuştur. Buna göre tüm ölçekler için verilerin normal dağılmadığı sonucuna varılmıştır ($p < 0.000$). Kolmogorov-Smirnov testine ek olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak için Skewness ve Kurtosis değerleri de incelenmektedir. Bu sebeple her bir değişken için Skewness ve Kurtosis değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular şu şekildedir; örgütsel dışlanma (Skewness=0.49; Kurtosis=0.77), örgütsel sinizm

(Skewness=0.54; Kurtosis=0.08) ve örgütsel sessizlik (Skewness=-0.16; Kurtosis=0.74). Skewness ve Kurtosis değerleri “-1” ve “+1” aralığında ise verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 16). Görüldüğü üzere çalışma kapsamındaki tüm değişkenler için Skewness ve Kurtosis değerlerinin söz konusu aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile verilerin normal dağıldığına ve buna bağlı olarak parametrik testlerin uygulanabileceğine karar verilmiştir.

4.3.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin; örgütsel dışlanma, örgütsel sinizm (boyutları da dâhil olmak üzere; bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm), örgütsel sessizlik (boyutları da dâhil olmak üzere; kabul edilmiş, savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik), güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa içsel tutarlılık testine başvurulmuştur. Buna göre Tablo 5’te görüldüğü üzere en düşük içsel tutarlılık katsayısı örgütsel sinizm ölçeğinin davranışsal sinizm boyutu için $\alpha=0.72$ olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin (alt boyutlarda dâhil) içsel tutarlılık düzeyinin yüksek ve dolayısı ile ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 9’da içsel tutarlılık katsayılarına ve her bir ölçeğin ve alt boyutların madde sayılarına ilişkin detaylı dağılım sunulmuştur.

Tablo 9
Güvenilirlik Analizi Bulguları

Değişkenler	Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
Örgütsel Dışlanma	0.90	11
Örgütsel Sinizm Toplam	0.84	13
Bilişsel sinizm	0.76	5
Duygusal sinizm	0.92	4
Davranışsal sinizm	0.72	4
Örgütsel Sessizlik Toplam	0.79	14
Kabul edilmiş sessizlik	0.73	5
Savunma amaçlı sessizlik	0.75	4
Örgüt yararına sessizlik	0.86	5

4.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama ve standart sapma) Tablo 10’da sunulmuştur. Buna göre katılımcıların örgütsel dışlanma algısı ve örgütsel sinizm eğilimi düşük düzeydedir. Katılımcıların örgütsel sessizlik eğilimi ise orta düzeydedir. Örgütsel sinizmin boyutlarından en düşük değer alan duygusal sinizmdir. En yüksek skoru ise bilişsel sinizm almıştır. Ancak hem örgütsel sinizmin toplam skoru hem de örgütsel sinizmin alt boyutları düşük düzeyde bir ortalama değere sahiptir. Çünkü sinizmin ortalama değeri 2.29’dur. Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçekler 5’li Likert formatında kullanıldığı için 2 civarı ortalama bir değer “katılmıyorum” seçeneğine denk gelmektedir. Örgütsel sessizliğin ortalama değeri 2.96’dır. Bu değer katılımcıların sessizlik düzeyinin orta seviyede olduğunu göstermektedir. Ancak Tablo 10’da görüldüğü üzere örgütsel sessizliğin “örgüt yararına sessizlik” boyutu yüksek bir ortalama değere (4.05) sahiptir. Örgütsel sessizliğin diğer boyutlarına ilişkin ortalama değerler (kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik) düşüktür. Dolayısı ile ortalama sessizlik değerinin orta düzeyde olmasının nedeni, örgüt yararına sessizlik boyutunun yüksek olmasıdır. Bu bakımdan örgüt yararına sessizlik harici diğer sessizlik boyutlarının düşük değer aldığı söylemek mümkündür. Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmaya katılan belediye çalışanlarının örgütsel dışlanma algısı, örgütsel sinizm ve sessizlik eğilimi düşüktür. Katılımcıların sadece örgüt yararına sessiz kalma eğilimi oldukça yüksektir. Bu bulgu çalışanların sessizlik düzeylerinin düşük olmadığını sadece örgütü koruma adına sessiz kalma eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile çalışanların çalıştıkları kurum için (belediyeler) zararlı olabilecek bilgi paylaşımına başvurma eğilimleri oldukça düşüktür.

Tablo 10
Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Dışlanma	2.27	0.909
Örgütsel Sinizm Toplam	2.29	0.756
Bilişsel sinizm	2.55	0.926
Duygusal sinizm	1.96	1.064
Davranışsal sinizm	2.28	0.935
Örgütsel Sessizlik Toplam	2.96	0.689
Kabul edilmiş sessizlik	2.27	0.909
Savunma amaçlı sessizlik	2.64	1.076
Örgüt yararına sessizlik	4.05	1.065

Aşağıda sırasıyla örgütsel dışlanma (Tablo 11), örgütsel sinizm (Tablo 12) ve örgütsel sessizlik (Tablo 13) ölçeklerinde yer alan her bir maddeye ilişkin ayrı ayrı ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Böylelikle en yüksek ve en düşük değerleri alan maddelerin (soru/ifade) tespit edilmesi mümkün olacaktır.

Tablo 11’de örgütsel dışlanma ölçeğinde yer alan her bir soruya ilişkin ortalama ve standart sapma bulguları sunulmaktadır. Buna göre görüldüğü üzere sadece birinci madde diğer maddelere göre nispeten daha yüksek skor almıştır. Yani Tablo 6’da aktarıldığı üzere katılımcıların genel örgütsel dışlanma algısı oldukça düşüktür. Ancak örgütsel dışlanma ölçeğinde en yüksek değer alan madde, 1. maddedir (“*Bir ortamda tanıtılmam gerektiğinde çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım beni tanıtmaya zahmet etmez*”). Zaten bu madde için 2.08’lik ortalama değer de oldukça düşüktür.

Tablo 11
Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde Sırası	Ortalama	Standart Sapma (SS)
1. Madde	2.08	1.208
2. Madde	1.72	1.014
3. Madde	1.88	1.073
4. Madde	1.62	0.979
5. Madde	1.57	0.922
6. Madde	1.67	0.988
7. Madde	1.55	0.884
8. Madde	1.60	0.964
9. Madde	1.53	0.894
10. Madde	1.55	0.920
11. Madde	1.82	1.176

Tablo 12’de örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan her bir soruya ilişkin ortalama ve standart sapma bulguları sunulmaktadır. Ölçekte yer alan madde sıralaması ölçeğin Türkçe versiyonu ve ekler bölümünde sunulan ölçek sıralamasıyla uyumlu olarak verilmiştir. Buna göre sadece birinci madde (2.76) “*Çalıştığım kurumun politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır*” diğer maddelere göre nispeten daha yüksek skor almıştır. Ölçeğin bilişsel sinizm boyutunu temsil eden ilk beş maddenin ise genel olarak diğer maddelere göre daha yüksek ortalama değer aldığını söylemek mümkündür. Nitekim Tablo 12’de de aktarıldığı üzere örgütsel sinizm boyutlarından en yüksek ortalama değeri alan boyut bilişsel sinizmdir.

Tablo 12
Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde Sırası	Ortalama	Standart Sapma
1. Madde	2.76	1.274
2. Madde	2.47	1.293
3. Madde	2.48	1.374
4. Madde	2.61	1.291
5. Madde	2.44	1.244
6. Madde	2.06	1.223
7. Madde	1.94	1.177
8. Madde	1.90	1.139
9. Madde	1.94	1.200
10. Madde	2.31	1.341
11. Madde	2.23	1.247
12. Madde	2.56	1.294
13. Madde	2.01	1.174

***Not:** Ölçekte yer alan madde sıralaması ölçeğin Türkçe versiyonu ve Ekler bölümünde sunulan ölçekle aynıdır.

Tablo 13’de örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan her bir soruya ilişkin ortalama ve standart sapma bulguları yer almaktadır. Buna göre Tablo 10’da aktarıldığı üzere örgütsel sessizlik ölçeğinde en yüksek skoru alan maddeler örgüt yararına sessizlik boyutunu temsil eden maddelerdir. Bunun haricinde ölçekte en düşük skoru alan madde 3.maddedir (1.91) (“Çalıştığım kurumda sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam”). Yani katılımcıların çalıştıkları kurumdaki sorunların çözümü için sahip oldukları fikirleri paylaşma eğilimleri oldukça yüksektir. Örgüt yararına sessizlik boyutuna ilişkin maddeler haricinde en yüksek skoru alan madde ise 7.maddedir (“Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam”). Bu bulgu çalışanların sessiz kalmalarının arka planında kişisel çıkarlara ters düşebilecek durumlarla karşılaşma isteklerinin düşük olmasıyla ilişkilidir. Yani çalışanların kendilerine zarar verme ihtimali yüksek bilgileri paylaşmama eğilimlerinin nispeten daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 13
Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Madde Sırası	Ortalama	Standart Sapma
1. Madde	2.46	1.388
2. Madde	2.22	1.210
3. Madde	1.91	1.201
4. Madde	2.01	1.221
5. Madde	2.78	1.462
6. Madde	2.22	1.232
7. Madde	3.02	1.515
8. Madde	2.93	1.508
9. Madde	2.38	1.374
11. Madde	3.87	1.432
12. Madde	3.98	1.372
13. Madde	4.13	1.257
14. Madde	4.12	1.301
15. Madde	4.13	1.250

4.3.5. Faktör analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla her bir ölçek için Açıklayıcı Faktör Analizine başvurulmuştur. Aşağıda sırasıyla her bir ölçek için faktör analizi bulguları paylaşılmıştır. Tablo 14’de örgütsel dışlanma ölçeği için uygulanan açıklayıcı faktör analizi bulguları paylaşılmıştır. Öncelikle KMO değeri hesaplanmış ve bu değer 0.905 olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Çünkü belirli bir ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için KMO değerinin 0.70 ve üzerinde olması gerekmektedir. Ölçeğe uygulanan faktör analizinde, ölçeğin orijinaliyle ve Türkçe versiyonuyla uyumlu bir şekilde, ölçek tek bir boyut (faktör) altında toplanmıştır. Ölçeğin faktör yükleri ise 0.515-0.867 arasında değişkenlik göstermiştir. Faktör yüklerine ilişkin elde edilen bu bulgu kabul edilebilir düzeydedir. Faktör analizi sonucunda hesaplanan toplam açıklanan varyans %55.598’dir. Bu bulgu da kabul edilebilir düzeydedir. Bu bakımdan genel olarak bakıldığında örgütsel dışlanma ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi bulguları, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini destekler niteliktedir.

Tablo 14
Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Madde Sırası	Faktör Yükleri
7. Madde	0.867
10. Madde	0.860
8. Madde	0.857
9. Madde	0.837
5. Madde	0.799
6. Madde	0.788
4. Madde	0.700
11. Madde	0.677
3. Madde	0.672
2. Madde	0.567
1. Madde	0.515
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.905 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 2617.726; df : 55; Sig : 0.000 Toplam Açıklanan Varyans: 55.598	

***Not:** Ölçekte yer alan madde sıralaması ölçeğin Türkçe versiyonu ve Ekler bölümünde sunulan ölçekle aynıdır.

Tablo 15’de örgütsel sinizm ölçeği için uygulanan açımlayıcı faktör analizi bulguları yer almaktadır. Öncelikle KMO değeri hesaplanmış ve bu değer 0.830 olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Ölçeğe uygulanan faktör analizinde, ölçeğin orijinaliyle ve Türkçe versiyonuyla tutarlı bir şekilde, ölçek üç ayrı boyut (faktör) altında toplanmıştır. Ölçeğin boyutlarında yer alan maddelere ilişkin dağılım hem ölçeğin orijinali hem de Türkçe versiyonu ile aynı yöndedir. Ölçeğin faktör yükleri ise 0.532- 0.916 arasında değiştiği gözlenmiştir. Faktör yüklerine ilişkin elde edilen bulgu kabul edilebilir düzeydedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans %62.357 olarak hesaplanmıştır. Boyutlar bazında açıklanan varyans dağılımları ise şu şekildedir; duygusal sinizm (% 24.972), bilişsel sinizm (% 20.234) ve davranışsal sinizm (% 17.152). Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel sinizm ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizi bulguları, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini destekler niteliktedir.

Tablo 15
Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Madde Sırası	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans
	Duygusal Sinizm	Bilişsel Sinizm	Davranışsal Sinizm	
7. Madde	.916	.192	.108	24.972
8. Madde	.907	.140	.169	
9. Madde	.833	.111	.214	
6. Madde	.797	.286	.140	
2. Madde	.118	.771		20.234
3. Madde	.148	.737	.143	
1. Madde		.675	.128	
4. Madde	.235	.628	.152	
5. Madde	.239	.599	.166	
11. Madde.			.858	17.152
10. Madde	.113		.805	
13. Madde	.209	.267	.606	
12. Madde	.218	.229	.532	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.830 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 2257.251; df: 78; Sig: 0.000 Toplam Açıklanan Varyans: 62.357				

***Not:** Ölçekte yer alan madde sıralaması ölçeğin Türkçe versiyonu ve Ekler bölümünde sunulan ölçekle aynıdır.

Tablo 16, örgütsel sessizlik ölçeği için uygulanan açımlayıcı faktör analizi bulgularını içermektedir. Öncelikle KMO değeri hesaplanmış ve bu değer 0.795 olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu ölçeğe faktör analizi uygulayabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Ölçeğe uygulanan faktör analizinde, ölçeğin orijinaliyle ve Türkçe versiyonuyla tutarlı bir şekilde, ölçek üç ayrı boyut (faktör) altında toplanmıştır. Ölçeğin boyutlarında yer alan maddelere ilişkin dağılım hem ölçeğin orijinali hem de Türkçe versiyonu ile aynı yöndedir. Başka bir ifade ile ölçeğin boyutlarını temsil eden maddeler beklenen yönde dağılmıştır. Ölçeğin faktör yükleri ise 0.511- 0.849 arasında değişkenlik göstermiştir. Faktör yüklerine ilişkin elde edilen bu bulgu kabul edilebilir düzeydedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen toplam açıklanan varyans % 61.082'dir. Boyutlar bazında açıklanan varyans dağılımları ise şu şekildedir; örgüt yararına sessizlik (% 23.980), kabul edilmiş sessizlik (% 20.273) ve savunma amaçlı sessizlik (% 16.830). Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel

sessizlik ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizi bulguları, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini destekler niteliktedir.

Tablo 16
Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Madde Sırası	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans
	Örgüt Yararına Sessizlik	Kabul Edilmiş Sessizlik	Savunma Amaçlı Sessizlik	
Madde 13	.849	-.102	.113	23.980
Madde 12	.814	-.149	.195	
Madde 11	.792	-.170	.208	
Madde 14	.778	.191		
Madde 15	.753	.197	-.145	
Madde 3		.719	.166	20.273
Madde 4		.705	.143	
Madde 2		.704	.134	
Madde 1	.173	.695		
Madde 6	-.155	.526	.565	16.830
Madde 8	.162		.856	
Madde 7	.175	.136	.827	
Madde 9	-.146	.462	.545	
Madde 5	.153	.439	.515	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.795 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 2212.613; df: 91; Sig: 0.000 Toplam Açıklanan Varyans: 61.082				

4.3.6. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

Demografik özelliklere göre araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerde farklılıkların olup olmadığını test etmek için Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizine başvurulmuştur. Bu kapsamda cinsiyet ve medeni duruma göre araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için Bağımsız Örneklem T Testine başvurulmuştur. Buna ek olarak, yaş, eğitim ve gelir düzeyi, toplam iş deneyimi, mevcut örgütteki çalışma süresi ve pozisyon gibi özelliklere bağlı olarak araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi uygulanmıştır. Aşağıda sırasıyla söz konusu analizlerin bulguları paylaşılmıştır.

4.3.6.1. Bağımsız T Testi Bulguları

Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi: örgütsel dışlanma, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik (tüm alt boyutları ile birlikte) değişkenlerinin cinsiyete göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için başvurulan Bağımsız T Testi bulguları Tablo 17’de sunulmuştur. Buna göre araştırma kapsamında ölçülen hiçbir değişken cinsiyete göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemiştir. Tablo 17’te görüldüğü üzere *p* değeri tüm ana ve alt değişkenler için anlamlı değildir ($p>0.050$).

Tablo 17
Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelendiği Bağımsız T Testi Bulguları

Boyutlar	Kategori	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farkı	t	F	P
Örgütsel Dışlanma	Kadın	102	2,37	0.950	.129	1.189	0.170	.235
	Erkek	270	2,24	0.928				
Örgütsel Sinizm	Kadın	102	2,26	0.754	-.039	-0.438	0.617	.661
	Erkek	270	2,30	0.758				
Bilişsel sinizm	Kadın	102	2,40	0.879	-.211	-1.967	0.073	.510
	Erkek	270	2,61	0.938				
Duygusal sinizm	Kadın	102	1,97	0.902	.009	0.074	2.126	.941
	Erkek	270	1,96	1.121				
Davranışsal sinizm	Kadın	102	2,37	0.950	.129	1.189	0.170	.235
	Erkek	270	2,24	0.928				
Örgütsel Sessizlik	Kadın	102	2,94	0.535	-.019	-0.236	6.795	.814
	Erkek	270	2,96	0.740				
K.E. sessizlik	Kadın	102	2,21	0.703	-.084	-0.795	10.406	.427
	Erkek	270	2,30	0.976				
S.A. sessizlik	Kadın	102	2,57	0.969	-.100	-0.803	2.068	.422
	Erkek	270	2,67	1.114				
Ö.Y. sessizlik	Kadın	102	4,11	0.965	.081	0.655	3.610	.513
	Erkek	270	4,03	1.102				

*Not: K.E: Kabul edilmiş Sessizlik, S.A: Savunma Amaçlı Sessizlik, Ö.Y: Örgüt Yararına Sessizlik

Medeni Duruma Göre Farklılıkların İncelenmesi: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin medeni duruma göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için başvurulan Bağımsız T Testi bulguları Tablo 14’te sunulmuştur. Buna göre araştırma kapsamında ölçülen hiçbir değişken medeni duruma

göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermemiştir. Tablo 18’de görüldüğü üzere *p* değeri tüm ana ve alt değişkenler için anlamlı değildir ($p>0.050$).

Tablo 18
Medeni Duruma Göre Farklılıkların İncelendiği Bağımsız T Testi Bulguları

Değişkenler	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farkı	t	F	p
Örgütsel Dışlanma	Evli	293	2.25	0.952	-.144	-1.217	0.400	.224
	Bekâr	79	2.39	0.864				
Örgütsel Sinizm T.	Evli	293	2.28	0.760	-.034	-.350	0.252	.727
	Bekâr	79	2.31	0.744				
Bilişsel sinizm	Evli	293	2.57	0.951	.108	.922	1.610	.357
	Bekâr	79	2.47	0.824				
Duygusal sinizm	Evli	293	1.94	1.066	-.100	-.743	0.044	.458
	Bekâr	79	2.04	1.060				
Davranışsal sinizm	Evli	293	2.25	0.952	-.144	-1.217	0.400	.224
	Bekâr	79	2.39	0.864				
Örgütsel Sessizlik Toplam	Evli	293	2.96	0.703	.020	.225	0.128	.822
	Bekâr	79	2.94	0.637				
Kabul edilmiş sessizlik	Evli	293	2.28	0.933	.024	.209	1.989	.834
	Bekâr	79	2.26	0.822				
Savunma amaçlı sessizlik	Evli	293	2.63	1.085	-.040	-.295	0.221	.768
	Bekâr	79	2.67	1.048				
Örgüt yararına sessizlik	Evli	293	4.07	1.057	.088	.650	0.376	.516
	Bekâr	79	3.98	1.099				

4.3.6.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Pozisyona Göre Farklılıkların İncelenmesi: Katılımcıların pozisyonuna (örgütteki statüsü) göre araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin farklılaşım farklılaşmadığının test edildiği Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 19’da paylaşılmıştır. Buna göre katılımcıların pozisyonuna (müdür, amir/şef, teknik personel, memur, sözleşmeli memur ve işçi) göre; örgütsel sessizliğin tüm boyutlarında (kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik) istatistiki açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ancak katılımcıların pozisyonuna göre harici diğer değişkenlerde istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir ($p>0.050$). Anlamlı farklılıkların tespit edildiği değişkenlerde hangi kategoriler arasında fark

olduğunun detaylı bir şekilde incelenmesi için Scheffe Analizine başvurulmuştur (Tablo 20).

Tablo 19
Pozisyona Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	2.357	7	.337	.628	.733
	Grup içinde	195.097	364	.536		
	Toplam	197.454	371			
Örgütsel Sinizm Toplam	Gruplar arası	5.387	7	.770	1.355	.223
	Grup içinde	206.714	364	.568		
	Toplam	212.101	371			
Bilişsel sinizm	Gruplar arası	8.324	7	1.189	1.398	.205
	Grup içinde	309.706	364	.851		
	Toplam	318.030	371			
Duygusal sinizm	Gruplar arası	11.763	7	1.680	1.498	.167
	Grup içinde	408.299	364	1.122		
	Toplam	420.062	371			
Davranışsal sinizm	Gruplar arası	5.905	7	.844	.965	.456
	Grup içinde	318.097	364	.874		
	Toplam	324.002	371			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Gruplar arası	3.867	7	.552	1.167	.321
	Grup içinde	172.296	364	.473		
	Toplam	176.163	371			
Kabul edilmiş sessizlik	Gruplar arası	19.053	6	3.176	4.027	.001
	Grup içinde	287.789	365	.788		
	Toplam	306.842	371			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar arası	20.395	6	3.399	3.035	.007
	Grup içinde	408.843	365	1.120		
	Toplam	429.238	371			
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar arası	18.818	6	3.136	2.847	.010
	Grup içinde	402.091	365	1.102		
	Toplam	420.910	371			

Tablo 20’de hangi pozisyonlar arasında örgütsel sessizliğin boyutlarının farklılaştığını gösteren Scheffe analizi bulguları yer almaktadır. ANOVA analizinde pozisyona göre farklılık tespit edilen; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenleri için Scheffe analizi uygulanmıştır. Scheffe analizinde örgüt yararına sessizlik değişkeni için ANOVA analizinde tespit edilen farklılık ortaya çıkmamıştır. ANOVA analizinde tespit edilen farklılığın düşük şiddetli olduğu bazı durumlarda, Scheffe analizinde farklılığın hangi kategoriler arasında olduğu tespit edilememektedir. Bu bakımdan bu çalışmada ANOVA analizinde farklılık tespit edilen

örgüt yararına sessizlik boyutu için Scheffe analizinde pozisyonlar arasında herhangi bir istatistiki farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısı ile sadece kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik için Scheffe analizi bulguları paylaşılmıştır. Tablo 20’de görüldüğü üzere örgütsel sessizliğin kabul edilmiş sessizlik alt boyutu “müdür ve “işçi” kategorilerinde istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır ($p=0.006$). Tablo 20 incelendiğinde müdürlerin kabul edilmiş sessizlik skorunun işçilerinkinden daha düşük olduğu görülmektedir. Buna göre işçilerin müdür pozisyonunda çalışanlara göre, istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde kabul edilmiş sessizliğe başvurdukları tespit edilmiştir. Başka bir deyişle işçiler müdürlere göre 0.846 ortalama farkla daha fazla kabul edilmiş sessizlik davranışında bulunmaktadır.

Ek olarak, Tablo 20’de görüldüğü üzere örgütsel sessizliğin savunma amaçlı sessizlik alt boyutu “müdür ve “işçi” kategorilerinde istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır ($p=0.013$). Tablo 20 incelendiğinde müdürlerin savunma amaçlı sessizlik skorunun işçilerinkinden daha düşük olduğu görülmektedir. Buna göre işçilerin müdür pozisyonunda çalışanlara göre, istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde daha yüksek düzeyde savunma amaçlı sessizliğe başvurdukları tespit edilmiştir. Başka bir deyişle işçiler müdürlere göre, 0.801 ortalama farkla daha fazla savunma amaçlı sessizlik davranışında bulunmaktadır.

Örgütsel hiyerarşi içerisinde alt kademede olan çalışanlar ile (işçiler), üst kademede olan çalışanlar (müdürler) arasında, örgütsel sessizlik kapsamında elde edilen bu bulgunun esasen Türk kamu kurumlarında kurum kültürü ve toplumsal kültür ile uyumlu olduğu iddia edilebilir. Çünkü iş kaybetme korkusu, üstlerle çatışmanın doğuracağı olumsuz sonuçları düşünme, sözünün dinlenilmesine dair inancın az olması gibi olası nedenlerden dolayı örgütlerde işçi sınıfının sessizlik eğiliminin daha yüksek olması beklenen yöndedir.

Tablo 20
Pozisyona Göre Farklılıkları İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Pozisyon	n	Ortalama	Scheffe Analizi			
Kabul edilmiş sessizlik	Müdür	23	1.62	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	P
	Amir/Şef	14	2.31	Müdür	İşçi	-.846	0.006
	Teknik Personel	37	2.16				
	Memur	82	2.16				
	Sözleşmeli Memur	23	2.04				
	İşçi	176	2.46				
	Diğer	17	2.29				
Savunma Amaçlı Sessizlik	Müdür	23	2.05	Scheffe Analizi			
	Amir/Şef	14	2.57	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	P
	Teknik Personel	37	2.37	Müdür	İşçi	-.801	0.013
	Memur	82	2.53				
	Sözleşmeli Memur	23	2.54				
	İşçi	176	2.86				
	Diğer	17	2.47				

Mevcut kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelenmesi: Çalışanların mevcut kurumdaki toplam çalışma süresine göre araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığının test edildiği Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur. Buna göre sadece örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu, mevcut kurumdaki toplam çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermiştir. Diğer tüm değişkenler için mevcut kurumdaki toplam çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar gözlemlenmemiştir ($p>0.050$). Anlamlı farklılıkların tespit edildiği örgüt yararına sessizlik değişkeni için hangi kategoriler arasında fark olduğunun detaylı bir şekilde incelenmesi için Scheffe Analizine başvurulmuştur (Tablo 22).

Tablo 21
Mevcut kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Değişkenler	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	2.860	3	.953	1.803	.146
	Grup içinde	194.594	368	.529		
	Toplam	197.454	371			
Örgütsel Sinizm Toplam	Gruplar arası	1.520	3	.507	.885	.449
	Grup içinde	210.581	368	.572		
	Toplam	212.101	371			
Bilişsel sinizm	Gruplar arası	3.631	3	1.210	1.417	.237
	Grup içinde	314.398	368	.854		
	Toplam	318.030	371			
Duygusal sinizm	Gruplar arası	3.166	3	1.055	.932	.426
	Grup içinde	416.897	368	1.133		
	Toplam	420.062	371			
Davranışsal sinizm	Gruplar arası	4.098	3	1.366	1.571	.196
	Grup içinde	319.904	368	.869		
	Toplam	324.002	371			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Gruplar arası	2.184	3	.728	1.540	.204
	Grup içinde	173.979	368	.473		
	Toplam	176.163	371			
Kabul edilmiş sessizlik	Gruplar arası	1.765	3	.588	.710	.547
	Grup içinde	305.077	368	.829		
	Toplam	306.842	371			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar arası	1.529	3	.510	.439	.726
	Grup içinde	427.709	368	1.162		
	Toplam	429.238	371			
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar arası	14.218	3	4.739	4.288	.005
	Grup içinde	406.692	368	1.105		
	Toplam	420.910	371			

ANOVA analizinde mevcut kurumdaki toplam çalışma süresine göre farklılık tespit edilen örgüt yararına sessizlik değişkeni için Scheffe analizi uygulanmıştır. Tablo 22’de görüldüğü üzere örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu “1-5 yıl arası” ve “6-10 yıl arası” kategorilerinde istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır (p=0.006). Tablo 22 incelendiğinde “1-5 yıl arası” mevcut kurumda çalışanların örgüt yararına sessizlik skorunun, “6-10 yıl arası” mevcut kurumlarında çalışmaya devam eden çalışanların örgüt yararına sessizlik skorundan daha yüksek olduğu görülmektedir (ortalama farkı 0.533). Bu bulgu, mevcut kurumunda nispeten daha az süredir çalışan kişilerin örgüt yararına sessiz kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğu şeklinde

yorumlanabilir. Ancak mevcut bulgulara dayanarak mevcut kurumda çalışma süresi ile örgüt yararına sessiz kalma eğilimi arasında belirgin bir ilişkinin olduğu söylenemez. Çünkü 10 yıldan daha fazla süredir mevcut kurumda çalışanların örgüt yararına sessiz kalma düzeyi ile, 5 yıl ve daha az mevcut kurumda çalışan işgörenlerin örgüt yararına sessiz kalma düzeyi istatistiki açıdan farklılaşmamıştır.

Tablo 22
Mevcut Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	İş Deneyimi (mevcut kurum)	n	Ortalama	Scheffe Analizi			
				Kategori Eşleşmeleri	Ortalama Farkı	p	
Örgüt yararına sessizlik	1 yıldan daha az	50	4.06	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	.533	0.006
	1-5 yıl arası	122	4.23				
	6-10 yıl arası	81	3.70				
	10 yıldan daha fazla	119	4.09				

Toplam Çalışma Deneyimine Göre Farklılıkların İncelenmesi: Tablo 23, toplam çalışma deneyimine (sadece mevcut kurum değil, kişinin iş yaşamındaki toplam tecrübesi) göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulgularını içermektedir. Buna göre davranışsal sinizm, örgütsel sessizliğin toplam skoru ve örgüt yararına sessizlik boyutlarında toplam çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0.050$). Harici tüm değişkenler toplam çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır ($p > 0.050$). Anlamlı farklılıkların tespit edildiği değişkenlerde hangi kategoriler arasında fark olduğunun detaylı bir şekilde incelenmesi için Scheffe Analizine başvurulmuştur (Tablo 24).

Tablo 23
Toplam Çalışma Deneyimine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans
Analizi Bulguları

Boyutlar	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	.949	5	.190	.354	.880
	Grup içinde	196.504	366	.537		
	Toplam	197.454	371			
Örgütsel Sinizm Toplam	Gruplar arası	3.103	5	.621	1.087	.367
	Grup içinde	208.998	366	.571		
	Toplam	212.101	371			
Bilişsel sinizm	Gruplar arası	3.009	5	.602	.699	.624
	Grup içinde	315.021	366	.861		
	Toplam	318.030	371			
Duygusal sinizm	Gruplar arası	2.340	5	.468	.410	.842
	Grup içinde	417.722	366	1.141		
	Toplam	420.062	371			
Davranışsal sinizm	Gruplar arası	14.330	5	2.866	3.387	.005
	Grup içinde	309.672	366	.846		
	Toplam	324.002	371			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Gruplar arası	169.405	366	.463	2.920	.013
	Grup içinde	176.163	371			
	Toplam	7.284	5	1.457		
Kabul edilmiş sessizlik	Gruplar arası	299.559	366	.818	1.780	.116
	Grup içinde	306.842	371			
	Toplam	7.723	5	1.545		
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar arası	421.516	366	1.152	1.341	.246
	Grup içinde	429.238	371			
	Toplam	13.132	5	2.626		
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar arası	407.778	366	1.114	2.357	.040
	Grup içinde	420.910	371			
	Toplam	169.405	366	.463		

ANOVA analizinde toplam çalışma süresine göre farklılık tespit edilen değişkenler için Scheffe analizi uygulanmıştır. Buna göre örgütsel sessizliğin toplam skoru ve örgüt yararına sessizlik değişkenleri için Scheffe analizinde kategoriler arası anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısı ile sadece davranışsal sinizm boyutu için Scheffe analizi bulguları paylaşılmıştır. Tablo 24 incelendiğinde 1-5 yıl arası toplam çalışma deneyimi olan katılımcıların davranışsal sinizm skorunun, 0.511 değerlik ortalama farkla, 20 yıldan daha fazla süredir iş yaşamında olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (p=0.032).

Tablo 24
Toplam Çalışma Deneyimine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Toplam İş Deneyimi	n	Ortalama	Scheffe Analizi			
				Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	p
Davranışsal Sinizm	1 yıldan daha az	19	1.93	1-5 yıl arası	20 yıldan daha fazla	.511	0.032
	1-5 yıl arası	66	2.64				
	6-10 yıl arası	83	2.30				
	11-15 yıl arası	54	2.15				
	16-20 yıl arası	49	2.35				
	20 yıldan daha fazla	101	2.13				

Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkların İncelenmesi: Eğitim düzeyine göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizi bulguları Tablo 25’de sunulmaktadır. Buna göre bilişsel sinizm, örgütsel sessizliğin toplam skoru, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerinde katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0.050$). Harici değişkenler açısından farklılık gözlemlenmemiştir ($p > 0.050$). Anlamlı farklılıkların tespit edildiği değişkenlerde hangi kategoriler arasında fark olduğunun detaylı bir şekilde incelenmesi için Scheffe Analizine başvurulmuştur (Tablo 26).

Tablo 25
Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Boyutlar	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	2.694	5	.539	1.013	.410
	Grup içinde	194.759	366	.532		
	Toplam	197.454	371			
Örgütsel Sinizm Toplam	Gruplar arası	2.591	5	.518	.905	.478
	Grup içinde	209.510	366	.572		
	Toplam	212.101	371			
Bilişsel sinizm	Gruplar arası	12.307	5	2.461	2.947	.013
	Grup içinde	305.722	366	.835		
	Toplam	318.030	371			
Duygusal sinizm	Gruplar arası	6.136	5	1.227	1.085	.368
	Grup içinde	413.926	366	1.131		
	Toplam	420.062	371			

Tablo 25'in Devamı

Davranışsal sinizm	Gruplar arası	6.671	5	1.334	1.539	.177
	Grup içinde	317.331	366	.867		
	Toplam	324.002	371			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Gruplar arası	8.006	5	1.601	3.485	.004
	Grup içinde	168.157	366	.459		
	Toplam	176.163	371			
Kabul edilmiş sessizlik	Gruplar arası	24.702	5	4.940	6.409	.000
	Grup içinde	282.141	366	.771		
	Toplam	306.842	371			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar arası	27.821	5	5.564	5.073	.000
	Grup içinde	401.418	366	1.097		
	Toplam	429.238	371			
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar arası	23.569	5	4.714	4.342	.001
	Grup içinde	397.341	366	1.086		
	Toplam	420.910	371			

ANOVA analizinde mevcut kurumdaki toplam eğitim düzeyine göre farklılık tespit edilen değişkenler için Scheffe analizi uygulanmıştır. Ancak bilişsel sinizm ve örgütsel sessizliğin toplam skoru için Scheffe analizinde kategoriler arası anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu sebeple sadece kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerinde hangi kategoriler arasında farklılık olduğu Tablo 26'da sunulmuştur. Buna göre ilkokul seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan çalışanların kabul edilmiş sessizlik düzeyi, önlisans, lisans, yüksek lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip çalışanların kabul edilmiş sessizlik düzeyinden daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir ($p < 0.050$). Bu bulgu esasen işçi ve müdür kategorisinde elde edilen bulguyla kültürel ve yapısal arkaplan açısından paraleldir. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça kişinin örgüt içerisinde sesini yükseltme (hakların aranması, kendini ezdirmemesi ya da kişisel çıkarlarına ters düşme kaygısı ile sessiz kalması) ihtimalinin artması beklenen yöndedir. Bununla birlikte lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip çalışanların lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre, savunma amaçlı sessizlik skorunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p = 0.022$). Son olarak örgüt yararına sessizlik boyutunda meydana gelen farklılıklar incelendiğinde ilkokul düzeyinde eğitim düzeyine sahip çalışanların lise ve lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre, daha düşük düzeyde örgüt yararı için sessizliğe başvurduğu tespit edilmiştir ($p < 0.050$).

Tablo 26
Eğitim Düzeyine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Scheffe Analizi			
Kabul edilmiş sessizlik	İlkokul	47	2.69	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	P
	Ortaokul	47	2.51	İlkokul	Önlisans	.583	.047
	Lise	117	2.37	İlkokul	Lisans	.659	.005
	Ön Lisans	57	2.10	İlkokul	Yüksek lisans ve üstü	.965	.005
	Lisans	84	2.03				
	Yüksek Lisans ve üstü	20	1.72				
Savunma Amaçlı Sessizlik	İlkokul	47	2.91	Scheffe Analizi			
	Ortaokul	47	2.76	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	P
	Lise	117	2.90	Lise	Lisans	.546	0.022
	Ön Lisans	57	2.40				
	Lisans	84	2.35				
	Yüksek Lisans ve üstü	20	2.10				
Örgüt yararına sessizlik	İlkokul	47	3.56	Scheffe Analizi			
	Ortaokul	47	3.75	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	P
	Lise	117	4.24	İlkokul	Lise	-.678	0.016
	Ön Lisans	57	3.98	İlkokul	Lisans	-.669	0.031
	Lisans	84	4.23				
	Yüksek Lisans ve üstü	20	4.27				

Gelir Düzeyine Göre Farklılıkların İncelenmesi: Örgütsel dışlanma, örgütsel sessizliğin toplam skoru, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik değişkenlerinde istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0.050$). Diğer değişkenler gelir düzeyine göre farklılaşmamıştır ($p > 0.050$). Farklılıkların hangi gelir kategorileri arasında gerçekleştiğinin daha detaylı anlaşılması için Scheffe Analizi uygulanmıştır (Tablo 28).

Tablo 27
Gelir Düzeyine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi
Bulguları

Boyutlar	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	5.938	3	1.979	3.803	.010
	Grup içinde	191.516	368	.520		
	Toplam	197.454	371			
Örgütsel Sinizm Toplam	Gruplar arası	3.269	3	1.090	1.920	.126
	Grup içinde	208.832	368	.567		
	Toplam	212.101	371			
Bilişsel sinizm	Gruplar arası	6.369	3	2.123	2.507	.059
	Grup içinde	311.660	368	.847		
	Toplam	318.030	371			
Duygusal sinizm	Gruplar arası	3.067	3	1.022	.902	.440
	Grup içinde	416.996	368	1.133		
	Toplam	420.062	371			
Davranışsal sinizm	Gruplar arası	4.210	3	1.403	1.615	.186
	Grup içinde	319.792	368	.869		
	Toplam	324.002	371			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Gruplar arası	5.652	3	1.884	4.066	.007
	Grup içinde	170.511	368	.463		
	Toplam	176.163	371			
Kabul edilmiş sessizlik	Gruplar arası	15.795	3	5.265	6.657	.000
	Grup içinde	291.047	368	.791		
	Toplam	306.842	371			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar arası	12.800	3	4.267	3.770	.011
	Grup içinde	416.438	368	1.132		
	Toplam	429.238	371			
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar arası	5.030	3	1.677	1.484	.219
	Grup içinde	415.880	368	1.130		
	Toplam	420.910	371			

Tablo 28’de görüldüğü üzere aylık ortalama geliri “2501-3500 TL arası” olan çalışanların örgütsel dışlanma algısı, aylık ortalama geliri “1400-2500 TL arası” olan çalışanların örgütsel dışlanma algısından -0.2775 değerlik ortalama farkla, daha düşüktür ($p < 0.017$). Aylık ortalama geliri “1400-2500 TL arası” olan katılımcıların, örgütsel sessizlik eğilimi, aylık ortalama geliri “2501-3500 TL arası” olan katılımcılardan 0.261 ortalama farkla daha fazladır ($p < 0.018$). Bu bulguya dayanarak, çalışanların gelir düzeyi azaldıkça sessizlik düzeyinin artma eğiliminde olduğunu söyleyebiliriz. Son olarak aylık ortalama geliri “1400-2500 TL arası” olan katılımcıların kabul edilmiş sessizlik düzeyi, aylık ortalama geliri “2501-3500 TL arası” ve “3501-

5000 TL arası” olan katılımcılarınkinden daha fazladır ($p<0.050$). Bu bulgu da gelir ile sessizlik arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekler niteliktedir.

Tablo 28
Gelir Düzeyine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Aylık Gelir	n	Ortalama	Scheffe Analizi			
Örgütsel Dışlanma	1400-2500 TL	151	1.84	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	p
	2501-3500 TL	130	1.56	2501-3500 TL	1400-2500 TL	-.27750	0.017
	3501-5000 TL	82	1.65				
	5001 ve üzeri	9	1.49				
Örgütsel Sessizlik Toplam	1400-2500 TL	151	3.10	Scheffe Analizi			
	2501-3500 TL	130	2.84	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	p
	3501-5000 TL	82	2.89	1400-2500 TL	2501-3500 TL	.261	0.018
	5001 ve üzeri	9	2.75				
Kabul edilmiş sessizlik	1400-2500 TL	151	2.52	Scheffe Analizi			
	2501-3500 TL	130	2.15	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	p
	3501-5000 TL	82	2.08	1400-2500 TL	2501-3500 TL	.367	.008
	5001 ve üzeri	9	1.84	1400-2500 TL	3501-5000 TL	.441	.005

Katılımcıların aylık ortalama gelir düzeylerini algılamalarına göre (düşük, orta ve yüksek) örgütsel dışlanma, örgütsel sinizm, bilişsel sinizm, örgütsel sessizlik, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik değişkenlerinde istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0.000$). Diğer boyutlarda ise anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p>0.000$) (Tablo 29). Farklılıkların hangi kategoriler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe Analizi uygulanmıştır (Tablo 30).

Tablo 29
Gelir Değerlendirmesine Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Boyutlar	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	3.346	2	1.673	3.180	.043
	Grup içinde	194.108	369	.526		
	Toplam	197.454	371			
Örgütsel Sinizm Toplam	Gruplar arası	4.123	2	2.062	3.658	.027
	Grup içinde	207.978	369	.564		
	Toplam	212.101	371			
Bilişsel sinizm	Gruplar arası	10.879	2	5.439	6.535	.002
	Grup içinde	307.151	369	.832		
	Toplam	318.030	371			

Tablo 29'un Devamı

Duygusal sinizm	Gruplar arası	2.040	2	1.020	.900	.407
	Grup içinde	418.022	369	1.133		
	Toplam	420.062	371			
Davranışsal sinizm	Gruplar arası	2.081	2	1.041	1.193	.304
	Grup içinde	321.920	369	.872		
	Toplam	324.002	371			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Gruplar arası	4.378	2	2.189	4.702	.010
	Grup içinde	171.785	369	.466		
	Toplam	176.163	371			
Kabul edilmiş sessizlik	Gruplar arası	14.210	2	7.105	8.959	.000
	Grup içinde	292.633	369	.793		
	Toplam	306.842	371			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar arası	14.532	2	7.266	6.465	.002
	Grup içinde	414.707	369	1.124		
	Toplam	429.238	371			
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar arası	2.340	2	1.170	1.031	.358
	Grup içinde	418.570	369	1.134		
	Toplam	420.910	371			

Katılımcıların aylık ortalama gelirlerini değerlendirmelerine göre ANOVA analizinde örgütsel dışlanma, örgütsel sinizm, bilişsel sinizm, örgütsel sessizlik, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik değişkenlerinde farklılıklar belirlenmiştir. Bu farklılıkların hangi kategoriler (düşük, orta ve yüksek) arasında olduğunu anlamak için yapılan Scheffe Analizinde bilişsel sinizm ve örgütsel sessizlik toplam skorunda farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısı ile sadece örgütsel dışlanma, örgütsel sinizm, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutları için Scheffe analizi bulguları paylaşılmıştır. Tablo 30'da görüldüğü üzere aylık ortalama gelirlerini düşük olarak değerlendiren çalışanların örgütsel dışlanma algısı, aylık ortalama gelirlerini orta olarak değerlendiren çalışanlarından daha fazladır ($p=0.045$). Dolayısı ile bu bulgu çalışanların gelir düzeyi düştükçe örgütsel dışlanma algısının artabileceği şeklinde yorumlanabilir. Aylık ortalama gelirlerini düşük olarak değerlendiren çalışanların aylık ortalama gelirlerini orta olarak değerlendiren çalışanlara göre örgütsel sinizm eğilimlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir ($p=0.046$). Aylık ortalama gelirlerini düşük olarak değerlendiren çalışanların aylık ortalama gelirlerini yüksek olarak değerlendiren çalışanlara göre hem kabul edilmiş sessizlik hem de savunma amaçlı sessizlik eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($p<0.000$). Bu

bulgu çalışanların geliri azaldıkça örgütte daha sessiz kalma eğilimlerinin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 30
Gelir Değerlendirmesine Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Aylık Gelir	n	Ortalama	Scheffe Analizi			
Örgütsel dışlanma	Düşük	108	1.84	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	p
	Orta	242	1.63	Düşük	Orta	.20953	0.045
	Yüksek	22	1.64				
Örgütsel sinizm	Düşük	108	2.45	Scheffe Analizi			
	Orta	242	2.23	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	p
	Yüksek	22	2.12	Düşük	Orta	.217	0.046
Kabul edilmiş sessizlik	Düşük	108	2.54	Scheffe Analizi			
	Orta	242	2.20	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	p
	Yüksek	22	1.77	Düşük	Yüksek	.764	0.001
Savunma amaçlı sessizlik	Düşük	108	2.87	Scheffe Analizi			
	Orta	242	2.59	Kategori Eşleşmeleri		Ortalama Farkı	p
	Yüksek	22	2.03	Düşük	Yüksek	.839	0.004

Katılımcıların çalıştıkları il ya da ilçeye göre örgütsel sessizliğin toplam skoru ve kabul edilmiş sessizlik alt boyutu farklılık göstermiştir ($p < 0.000$). Diğer boyutlarda herhangi bir anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir ($p > 0.000$). Farklılığın hangi kategori (il/ilçe) arasında olduğunu anlamak için Scheffe analizi uygulanmıştır (Tablo 32).

Tablo 31
İl ve İlçeye Göre Farklılıkların İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi Bulguları

Boyutlar	Kategori	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	2.702	6	.450	.844	.537
	Grup İçinde	194.752	365	.534		
	Toplam	197.454	371			
Örgütsel Sinizm Toplam	Gruplar arası	4.813	6	.802	1.412	.209
	Grup İçinde	207.288	365	.568		
	Toplam	212.101	371			
Bilişsel sinizm	Gruplar arası	7.290	6	1.215	1.427	.203
	Grup İçinde	310.739	365	.851		
	Toplam	318.030	371			

Tablo 31'in Devamı

Duygusal sinizm	Gruplar arası	5.843	6	.974	.858	.526
	Grup İçinde	414.219	365	1.135		
	Toplam	420.062	371			
Davranışsal sinizm	Gruplar arası	7.263	6	1.211	1.395	.216
	Grup İçinde	316.738	365	.868		
	Toplam	324.002	371			
Örgütsel Sessizlik Toplam	Gruplar arası	8.868	6	1.478	3.225	.004
	Grup İçinde	167.295	365	.458		
	Toplam	176.163	371			
Kabul edilmiş sessizlik	Gruplar arası	25.212	6	4.202	5.446	.000
	Grup İçinde	281.630	365	.772		
	Toplam	306.842	371			
Savunma amaçlı sessizlik	Gruplar arası	13.237	6	2.206	1.936	.074
	Grup İçinde	416.002	365	1.140		
	Toplam	429.238	371			
Örgüt yararına sessizlik	Gruplar arası	13.321	6	2.220	1.988	.067
	Grup İçinde	407.589	365	1.117		
	Toplam	420.910	371			

ANOVA analizinde katılımcıların çalıştıkları il ya da ilçeye göre örgütsel sessizliğin toplam skoru ve kabul edilmiş sessizlik boyutunun farklılaştığı tespit edilmiştir. Ancak Scheffe analizinde toplam sessizlik skorunun il ve ilçeye göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan sadece kabul edilmiş sessizlik için Scheffe analizi bulguları paylaşılmıştır. Buna göre Tablo 32’de görüldüğü üzere Bilecik’in Söğüt İlçesinden katılan çalışanların kabul edilmiş sessizlik düzeyi, Bilecik il merkezinde çalışan belediye çalışanlarının kabul edilmiş sessizlik düzeyinden anlamlı bir şekilde ($p<0.000$) daha fazladır.

Tablo 32
İl ve İlçeye Göre Farklılıkların İncelendiği Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Toplam İş Deneyimi	n	Ortalama	Scheffe Analizi		
				Kategori Eşleşmeleri	Ortalama Farkı	P
Kabul edilmiş sessizlik	Bilecik	81	2.04	Bilecik Söğüt	-,8604	0.000
	Bozüyük	155	2.22			
	Osmaneli	50	2.21			
	Söğüt	50	2.90			
	Pazaryeri	15	2.31			
	Gölpazarı	14	2.36			
	Vezirhan	7	2.06			

4.3.7. Korelasyon Analizi

Tablo 33
Korelasyon analizi bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Örgütsel Dışlanma	-								
2.Örgütsel Sinizm Toplam	.493**	-							
3.Bilişsel sinizm	.320**	.806**	-						
4.Duygusal sinizm	.446**	.784**	.426**	-					
5.Davranışsal	.391**	.738**	.396**	.396**	-				
6.Örgütsel Sessizlik Toplam	.104*	.232**	.235**	.178**	.116*	-			
7.Kabul edilmiş sessizlik	.247**	.312**	.315**	.255**	.139**	.733**	-		
8.Savunma amaçlı sessizlik	.247**	.282**	.255**	.262**	.128*	.749**	.543**	-	
9.Örgüt yararına sessizlik	-.218**	-.064	-.040	-.099	-.007	.620**	.064	.115*	-

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

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 33’de araştırma kapsamında yer alan tüm değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği Pearson korelasyon analizi bulguları yer almaktadır. Buna göre örgütsel dışlanma, örgütsel sinizmin toplam skoru ile orta kuvvette pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki sergilemiştir. Yani örgütsel dışlanma arttıkça örgütsel sinizm de orta kuvvette artmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel sinizm arttıkça örgütsel dışlanma da artmaktadır. Yine örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizmin alt boyutlarının tamamıyla (bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm) pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel dışlanma, örgütsel sinizmin duygusal sinizm boyutu ile diğer boyutlara göre daha kuvvetli bir ilişki sergilemiştir.

Örgütsel dışlanma, örgütsel sessizliğin toplam skoru ile de pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Ancak söz konusu ilişkinin kuvveti düşüktür. Örgütsel dışlanma, örgütsel sessizliğin alt boyutu olan örgüt yararına sessizlik ile negatif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Yani örgütsel dışlanma arttıkça örgüt yararına sessizlik azalmaktadır. Örgütsel dışlanma örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutları ile düşük kuvvette, pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Yani örgütsel dışlanma arttıkça örgütsel sessizliğin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik artmakta, ancak örgüt yararına sessizlik azalmaktadır.

Örgütsel sinizmin alt boyutları, birbirleri ile pozitif yönde ve orta kuvvette anlamlı ilişki sergilemiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutlarının örgütsel sinizmin toplam skoru ile pozitif yönde, güçlü ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin toplam skoru arasında pozitif yönde ve güçlü kuvvette anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu ve kabul edilmiş sessizlik arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik arasında ise düşük kuvvetli, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulgulanmıştır.

4.3.8. Regresyon analizi

Regresyon analizi kapsamında ilk olarak;

- Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme,
- Örgütsel sessizliğin örgütsel dışlanmaya,
- Örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizme

Etkisini test etmek amaçlı **tekli regresyon** analizlerine (sadece toplam skorlar bazında) başvurulmuştur. Daha sonra;

- Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel sinizme,
- Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel dışlanmaya

Etkisini test etmek için **çoklu regresyon** analizlerine başvurulmuştur. Böylelikle örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel sinizme ve örgütsel dışlanmaya etkisinin daha detaylı incelenmesi amaçlanmıştır.

Tekli Regresyon Analizi Bulguları:

Tablo 34
Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizme Etkisini İncelemeye Yönelik Tekli Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	P
Örgütsel Sessizlik	.054	.051	.232	4.593	.000

Bağımlı değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 34'de örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilmiş tekli regresyon analizi bulguları paylaşılmıştır. Buna göre modelde bağımsız değişken örgütsel sessizlik (toplam skor), bağımlı değişken ise örgütsel sinizmdir (toplam skor). Tabloda görüldüğü üzere örgütsel sessizlik örgütsel sinizmi pozitif yönde, düşük kuvvette ($\beta=0.232$) ve istatistiki açıdan anlamlı ($p=0.000$) bir şekilde etkilemektedir. Düzeltilmiş R² değeri incelendiğinde örgütsel sessizlikteki her bir değişimin örgütsel sinizmdeki her bir değişimin % 5.1'ini açıkladığı görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel sinizm de pozitif yönde ve düşük kuvvette artmaktadır. Bu bulgular **H1**'i desteklemektedir.

Tablo 35
Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Dışlanmaya Etkisini İncelemeye Yönelik Tekli Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Örgütsel Sessizlik	.011	.008	.104	2.012	.045

Bağımlı değişken: Örgütsel Dışlanma

Tablo 35’de örgütsel sessizliğin örgütsel dışlanmaya etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilmiş tekli regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Bağımsız değişken örgütsel sessizlik (toplam skor), bağımlı değişken ise örgütsel dışlanmadır. Tabloda görüldüğü üzere örgütsel sessizlik örgütsel dışlanmayı pozitif yönde, düşük kuvvette ($\beta=0.104$) ve istatistiki açıdan anlamlı ($p=0.045$) bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel sessizlikteki her bir değişimin örgütsel dışlanmadaki her bir değişimin sadece % 0.08’ini açıkladığı görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel dışlanma da pozitif yönde ve çok düşük kuvvette arttığı söylenebilir. Ancak beta katsayısı (0.104), anlamlılık düzeyi (0.045) ve bu değerlere bağlı olarak hesaplanan düzeltilmiş R² değeri (%0.08) göz önüne alındığında, örgütsel sessizliğin örgütsel dışlanmaya etkisinin oldukça düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgulara dayanarak **H2** kabul edilmiştir.

Tablo 36
Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sinizme Etkisini İncelemeye Yönelik Tekli Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Örgütsel Dışlanma	.243	.241	.493	10.893	.000

Bağımlı değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 36, örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizme etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilmiş tekli regresyon analizi bulgularını içermektedir. Bu kapsamda bağımsız değişken örgütsel dışlanma, bağımlı değişken ise örgütsel sinizmdir. Tabloda görüldüğü üzere örgütsel dışlanma örgütsel sinizmi pozitif yönde, orta kuvvette ($\beta=0.493$) ve istatistiki açıdan anlamlı ($p=0.000$) bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel dışlanmadaki her bir değişim, örgütsel sinizmdeki her bir değişimin % 24.1’ini açıkladığı görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel dışlanma arttıkça

örgütsel sinizmin de pozitif yönde ve orta kuvvette arttığı sonucuna varılabilir. Bu bulgular **H3'ün** desteklendiğini göstermektedir.

Çoklu Regresyon Analizi Bulguları:

Tablo 37
Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Sinizme Etkisini İncelemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	T	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Kabul edilmiş sessizlik	.225	3.882	.000	.353	.125	.118
Savunma amaçlı sessizlik	.171	2.931	.004			
Örgüt yararına sessizlik	-.099	-2.007	.045			

Bağımlı değişken: Örgütsel Sinizm Toplam

Tablo 37, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel sinizme etkisini test etme amacıyla gerçekleştirilmiş çoklu regresyon analizi bulgularını içermektedir. Buna göre örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($p < 0.050$). Örgütsel sinizmi en çok etkileyen sessizlik boyutu, kabul edilmiş sessizliktir. Daha sonra savunma amaçlı sessizlik ve son olarak örgüt yararına sessizlik örgütsel sinizmi etkilemektedir. Örgütsel sessizliğin üç boyutu birlikte örgütsel sinizmdeki değişimin % 11.8'ini açıklamaktadır. Kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik örgütsel sinizmi pozitif yönde, düşük kuvvette ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak örgüt yararına sessizlik, örgütsel sinizmi düşük kuvvette, negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yani örgüt yararına sessizlik alt boyutu, diğer iki sessizlik alt boyutuna göre örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkiye sahiptir. Ancak kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik örgütsel sinizmi düşük düzeyde de olsa artırmaktadır. Bu bulgular **H1a**, **H1b** ve **H1c** hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 38
Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Dışlanmaya Etkisini İncelemeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

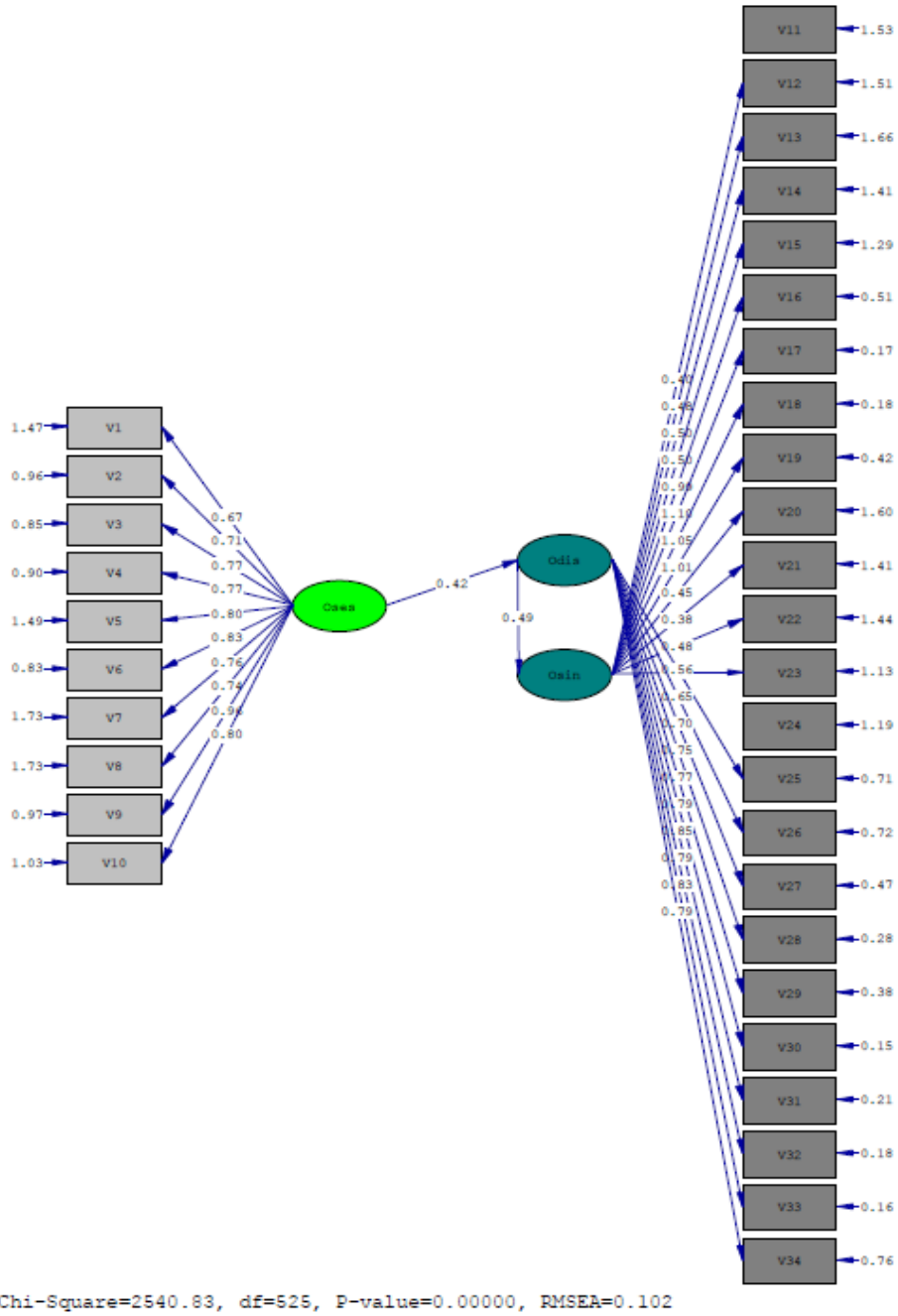
Bağımsız Değişkenler	Beta	T	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Kabul edilmiş sessizlik	.161	2.804	.005			
Savunma amaçlı sessizlik	.188	3.245	.001	.375	.141	.134
Örgüt yararına sessizlik	-.250	-5.135	.000			

Bağımlı değişken: Örgütsel Dışlanma

Tablo 38’de örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel dışlanmaya etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş çoklu regresyon analizi bulguları paylaşılmıştır. Buna göre örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($p<0.050$). Örgütsel dışlanmayı en çok etkileyen sessizlik boyutu, örgüt yararına sessizliktir. Daha sonra savunma amaçlı sessizlik ve son olarak kabul edilmiş sessizlik, örgütsel dışlanmayı etkilemektedir. Örgütsel sessizliğin üç boyutu birlikte örgütsel dışlanmadaki değişimin % 13.4’ünü açıklamaktadır. Kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik örgütsel dışlanmayı pozitif yönde, düşük kuvvette ve istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ancak örgüt yararına sessizlik, örgütsel dışlanmayı düşük kuvvette, negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Yani örgüt yararına sessizlik alt boyutu, diğer iki sessizlik alt boyutuna göre örgütsel dışlanmayı azaltıcı bir etkiye sahiptir. Ancak kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik, örgütsel dışlanmayı düşük düzeyde de olsa artırmaktadır. Dolayısı ile **H2a**, **H2b** ve **H2c** hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir.

4.3.9. Aracılık Testi Bulguları

Regresyon analizleriyle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi ayrı ayrı ortaya konulduktan sonra modelin bir bütün olarak geçerliliğini test etmek üzere modele yapısal eşitlik testi türlerinden yol analizi uygulanmıştır. Sonuçlardan elde edilen bulgulara göre H4 hipotezi kabul edilmiştir. Bulgular Şekil 15’ de gösterilmektedir.



Şekil 15: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm ilişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolüne İlişkin Kurgulanan Modele Ait Yol Şeması

Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm ile ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünü belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 15'te gösterilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde, Kikare (χ^2) değeri ve istatistiki anlamlılık düzeyleri $\chi^2=2540.83$, $df=525$ $p<.01$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre anlamlılık değerinin $p<.01$ düzeyinde manidar olduğu görülmektedir. Ancak

(χ^2) değeri, serbestlik derecesi ile oranlanarak değerlendirilmelidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 307). Yapılan analiz sonucu uyum indeksi $\chi^2/df = 4,84$ olarak bulunmuştur. Uyum indeksinin 5'ten küçük olması orta düzey uyuma, 3'ten küçük olması ise mükemmel uyuma işaret etmektedir. Dolayısıyla çalışmada bulunan 4,84 değeri orta düzey uyuma işaret etmektedir. Buradan önerilen modelin toplanan veriye uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca, modele ait diğer uyum iyiliği indekslerine bakıldığında [GFI=0.71, RMSEA=0.102, CFI=0.76, AGFI=0.67, NFI=0.71] RMSEA değeri .10'dan küçük olması gerekse de diğer uyum indekslerine bakılarak önerilen modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 324). Bu bulgulara örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında örgütsel dışlanmanın aracılık etkisinin olup olmadığına ilişkin kurgulanan modelin doğrulandığı kabul edilebilir. Buradan örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme doğrudan etkisi olduğu ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel dışlanmanın aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

4.3.10. Hipotezlerin Testi

Tablo 39'da araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin görünümü içeren bulgular paylaşılmıştır. Buna göre araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

Tablo 39
Hipotezlerin Testi

Hipotez Numarası	Hipotez	Kabul	Red
H1	Örgütsel sessizlik örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.	✓	
H1a	Kabul edilmiş sessizlik örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.	✓	
H1b	Savunma amaçlı sessizlik örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.	✓	
H1c	Örgüt yararına sessizlik örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir.	✓	
H2	Örgütsel sessizlik örgütsel dışlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.	✓	
H2a	Kabul edilmiş sessizlik örgütsel dışlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.	✓	

Tablo 39'un Devamı

H2b	Savunma amaçlı sessizlik örgütsel dışlanmayı pozitif yönde etkilemektedir.	✓	
H3c	Örgüt yararına sessizlik örgütsel dışlanmayı negatif yönde etkilemektedir.	✓	
H3	Örgütsel dışlanma örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir.	✓	
H4	Örgütsel sessizlik ve sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolü vardır.	✓	

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma Bilecik ili merkez ve ilçe belediye çalışanları üzerinde örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünü tespit etmek için uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların örgütsel dışlanma algısının ve örgütsel sinizm eğiliminin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çünkü örgütlerde dışlanma genel olarak sadece belirli bir kesime ya da kişilere uygulanan bir davranıştır (Dotan-Eliaz, Sommer ve Rubin, 2009). Örgütsel sinizm açısından düşüldüğünde ise benzer şekilde bir örgütte sadece belirli kişilerin sinizm eğiliminin yüksek olması olağan bir durumdur. Bu bakımdan örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizme ilişkin araştırma kapsamında elde edilen bulgular beklenen yöndedir. Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyi değerlendirildiğinde, en çok örgüt yararına olan durumlarda yüksek derecede sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Nitekim bu da beklenen bir durumdur. Çünkü gerek etik kaygılar, gerekse çalışan menfaati için, örgüt için önemli olan kritik bilgi, sır veya stratejilerin paylaşılma oranının yüksek olması örgütlerce istenen bir durum değildir. Özellikle örgütlerin sürdürülebilirliği için tehlike oluşturacak bilgilerin paylaşılması, örgütler açısından riskli bir durumdur.

Çalışanların kendilerini koruma amaçlı (savunma amaçlı sessizlik) sessiz kalma eğilimleri düşük düzeyde tespit edilmiştir. Yani katılımcılar kendilerini savunma konusunda çok fazla sessiz kalmama ve bir bakıma haklarını gözetme eğilimindedirler. Giderek daha fazla demokratikleşen dünya düzeninde bu durum desteklenmesi gereken bir gelişmedir. Çünkü çalışanların “modern kölelere” dönüşmemesi ve yeri geldiğinde haklarını ve çıkarlarını savunabilmeleri, tüm medeni dünyada istenen bir durumdur. Bu çalışmada böyle bir sonuç elde edilmesi de olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde katılımcıların kabul edilmiş sessizlik düzeyleri düşük olarak belirlenmiştir. Yani çalışanlar örgütsel işleyiş içerisinde sorunların çözümü ve yaratıcı fikirlerin paylaşılması konusunda düşük düzeyli sessizlik göstermekte, buna bağlı olarak yeri geldiğinde gerekli söylem ve eylemi geliştirebilmektedir. Dolayısı ile tıpkı savunma amaçlı sessizlikte olduğu gibi, kabul edilmiş sessizlik açısından elde edilen bu bulgunun da olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Farklılıkları incelemeye yönelik yapılan analizlerde, örgütsel sinizm, sessizlik ve dışlanmanın cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Literatürde araştırma kapsamındaki değişkenler kapsamında cinsiyete göre farklılıkların incelendiği çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısı ile cinsiyete göre örgütsel sinizm, sessizlik ve dışlanma konularına dair çok fazla ampirik bilgi birikimi mevcut değildir. Türk kültüründe ekonomik özgürlüğünü elde edemeyen ve ataerkil toplum yapısı içerisinde kadınların üstlendikleri anne rolünden dolayı çalışmayan kadınlar sessiz kalmayı tercih etme eğilimleri daha fazladır (Özgen ve Sürgevil, 2009). Ancak uluslararası yazında kadınların kendi görüşlerini açıklama eğilimlerinin erkeklerden daha yüksek olduğu (Gilligan, 1982) ve kadınların düşüncelerini açıkladıklarında sosyal ilişkilerinde daha fazla kabul göreceklerini düşünmeleri ve dolayısıyla örgüt içerisinde sesliliği tercih ettikleri (Lu ve Xie, 2013) vurgulanmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, eğer yapılan iş ve örgütsel ortam belirli bir cinsiyet için çok uygun değilse ve kadın ya da erkek bir örgütte azınlık durumundaysa, bu durumun söz konusu çalışanların nispeten daha fazla dışlanmaya maruz kalma eğilimlerini artırması beklenebilir. Ancak bu araştırmanın örnekleminde gerek cinsiyet dağılımı, gerekse yapılan işlerin mahiyeti açısından böyle bir durum söz konusu değildir. Bu bakımdan araştırma kapsamında elde edilen bulguların beklenen yönde olduğu söylenebilir. Örgütsel sinizmin cinsiyete göre farklılaşmasını inceleyen çalışmaların bulguları birbirleri ile tutarsızdır. Bazı çalışmalarda erkeklerin (Mirvis ve Kanter, 1991) bazılarında ise kadınların (Lobnika ve Pagon, 2004) sinik davranma eğilimi daha yüksek tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise sinizm cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Sinizmin cinsiyete göre farklılaşmamasının arka planında yatan cinsiyete özgü bir takım sebeplerin olabileceği kabul edilse de, cinsiyetten ziyade daha çok örgüt kültürünün, örgütsel uygulamaların ve kişilik özelliklerinin sinizmde daha etkili olduğu söylenebilir. Öte yandan bazı araştırmalarda sinizmin medeni duruma göre farklılaşabileceği vurgulansa da (Delken, 2004), daha önceki ampirik bulgulara paralel olarak (Erdost ve diğerleri, 2007) bu çalışmada da sinizm medeni duruma göre farklılaşmamıştır. Tıpkı cinsiyet değişkeninde olduğu gibi sinizm daha ziyade örgütsel işleyiş öncülüne bağlı olarak farklılaşan bir davranıştır.

Araştırmada müdürlerin kabul edilmiş sessizlik ve savunama amaçlı sessizlik düzeylerinin, işçilerinkinden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buna göre işçiler, müdür pozisyonunda çalışanlara göre, daha yüksek düzeyde kabul edilmiş sessizliğe

başvurmaktadır. Yani işçiler daha sessiz kalmaktadır. Nitekim bu bulgu daha önceki çalışmalarla örtüşmektedir (Alparslan, 2010). Örgütsel hiyerarşi içerisinde alt kademede olan çalışanlar ile (işçiler), üst kademede olan çalışanlar (müdürler) arasında, örgütsel sessizlik kapsamında elde edilen bu bulgunun esasen Türk kamu kurumlarında baskın olan kurum kültürü ve toplumsal kültür ile uyumlu olduğu iddia edilebilir. Çünkü iş kaybetme korkusu (Akbarian ve diğerleri; 2015), üstlerle çatışmanın doğuracağı olumsuz sonuçları düşünme, sözünün dinlenilmesine dair inancın az olması (Malekpoor ve Fakhr-eddini, 2013) gibi olası nedenlerden dolayı örgütlerde işçi sınıfının sessizlik eğiliminin daha yüksek olması beklenen yöndedir.

Eğitim düzeyine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi arttıkça kabul edilmiş sessizlik düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir. Çünkü ilkökul seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan çalışanların kabul edilmiş sessizlik düzeyi, önlisans, lisans, yüksek lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip çalışanların kabul edilmiş sessizlik düzeyinden daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Bu bulgu esasen işçi ve müdür kategorisinde elde edilen bulguyla kültürel ve yapısal arkaplan açısından paraleldir. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça kişinin örgüt içerisinde sesini yükseltme (hakların aranması, kendini ezdirmemesi ya da kişisel çıkarlarına ters düşme kaygısı ile sessiz kalmaması) ihtimalinin artması beklenen yöndedir. Benzer durum savunma amaçlı sessizlik için de geçerlidir. Araştırmada eğitim düzeyi daha düşük olan katılımcıların daha fazla savunma amaçlı sessizliğe başvurdukları tespit edilmiştir. Öte yandan eğitim düzeyi arttıkça örgüt yararına sessizlik eğiliminin azaldığı tespit edilmiştir. Yani eğitim seviyesi daha yüksek çalışanlar örgüte has kritik bilgileri daha az paylaşma eğilimindedir.

Çalışanların gelir seviyesine göre örgütsel sinizmde herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Literatürde gelir düzeyleri yüksek çalışanların kaybedecekleri daha çok şey olduğu için sinizm eğilimlerinin yüksek olabileceği vurgulansa da (Delken, 2005), bu yaklaşım bu çalışmada destek bulmamıştır. Çalışanların gelir düzeylerine göre örgütsel dışlanma algısı farklılaşmıştır. Buna göre gelir düzeyi nispeten daha düşük olan çalışanların örgütsel dışlanma algısı daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Örgütsel dışlanma algısal olduğu için ve örgütlerde daha düşük gelire sahip kesimin genelde mavi yakalı çalışanlar (bu çalışma için işçiler) olmasından dolayı, gelir düzeyi düşük

çalışanların kendilerini daha fazla dışlanmış algılamaları beklenen bir durumdur. Çünkü hem iş ortamının fiziksel farklılığı (Robinson ve diğ., 2013), hem de statü farklılığı gibi sebeplerden dolayı düşük düzeyli gelire sahip olan çalışanlarla nispeten daha yüksek düzeyde gelire sahip olan çalışanlarla etkileşim düzeyi azdır. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında, savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilmiş sessizliğin gelir düzeyi düşük çalışanlarda daha yüksek oranda olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu beklenen yöndedir. Çünkü düşük gelir seviyesine sahip çalışanlar (bu çalışma için ağırlıklı olarak işçiler), ya sözleşmeli kadroda çalışmakta ya da tam anlamıyla iş güvenliğine sahip olmamaktadır. Bu bakımdan gelir düzeyi nispeten daha yüksek çalışanlara göre, kendilerini sıkıntıya sokacak davranışta bulunma ihtimalleri daha azdır.

Korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; örgütsel sessizliğin, örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizm ile pozitif ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Yani örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel dışlanma algısı ve örgütsel sinizm eğilimi de artmaktadır. Ancak örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutunun örgütsel dışlanma ile negatif, örgütsel sinizm ile çok düşük ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yani örgütsel sinizmin toplam skorundan farklı olarak, örgüt yararına sessizlik arttıkça örgütsel dışlanma algısı azalmaktadır. Ek olarak örgütsel dışlanma algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif ilişki elde edilmiştir. Bu bulguya dayanarak örgütsel dışlanma algısı arttıkça, örgütsel sinizm eğiliminin de arttığı söylenebilir.

Korelasyon analizi bulgularının teorik açıdan ve ampirik arkaplan açısından değerlendirilmesi:

Öncelikle örgütsel sessizlik her ne kadar literatürde ağırlıklı olarak olumsuz ele alınsa da (Shojaie, Matin ve Barani, 2011), söz konusu olumsuz yaklaşımın temel nedeni örgütsel sessizliğin ağırlıklı olarak korku temelli, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğe dayandırılmasıdır. Ancak bu çalışmada örgüt yararına sessizlik de, ölçülen örgütsel sessizlik boyutlarından biridir. Dolayısıyla etik ve ahlak sınırları çerçevesinde gerçekleştiği sürece, örgüt yararına sessizlik örgütler ve toplum açısından istenen bir durumdur. Dolayısı ile örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma ile ilişkisi yorumlanırken boyutların mahiyeti dikkate alınmalıdır. Bu bakımdan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliği, ağırlıklı olarak örgütsel

sessizliğin olumsuz boyutu, örgüt yararına sessizliğin ise örgütsel sessizliğin nispeten daha olumlu yönü olarak değerlendirilmekte fayda vardır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik örgütsel sinizmi ve örgütsel dışlanmayı pozitif etkilemiştir. Çalışanların örgütlerde sessiz kalması esasen çoğu durumda kendi iradeleri kapsamında değildir. Çünkü bazı durumlarda çalışanlar örgütteki uygulama ve işleyişteki adaletsizlikleri gözlemlmelerine rağmen kişisel kaygılar ve inancın yitirilmesi gibi birtakım nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedir.

- a) *Kişisel Kaygılar:* yönetim tarafından dışlanma, çalışma arkadaşları tarafından kabul görmeme, iş kaybetme korkusu, örgütte sevilmeyen kişi olma, sivri dilli biri olarak algılanma, terfi ve ücret artışlarında engellemelere maruz kalma korkusu gibi nedenlerden ötürü, çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Bildik, 2009; Milliken, 2003).
- b) *İnancın Yitirilmesi:* Beklenti kuramında vurgulandığı üzere eğer çalışan örgüt içi işleyişteki liyakatsizlik, geçmiş deneyimlerde yaşanan sorunlar, yöneticilerin eleştiriye kapalı olması gibi nedenlerden dolayı konuşmanın bir anlam ifade etmeyeceğine inanıyorsa burada sessizlik kaçınılmazdır (Andersone ve Gaile-Sarkane, 2010; Lunenberg, 2011; Henriksen ve Dayton, 2006).

Bu bakımdan gerek kişisel kaygılar gerekse inancın az olması gibi nedenlerinden dolayı, çalışan çeşitli sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih ediyorsa, bu çalışanın örgüte yönelik tutumunun pozitif olduğu anlamına gelmez. Çünkü burada çalışanın sessiz kalma sebebi, kişilik özelliklerinden ziyade, örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalarla ilişkilidir (Bagheri ve diğerleri, 2012; Pinder ve Harlos, 2011). Hal böyle olunca çalışan bilinçaltında sürekli olarak bastırmaya çalıştığı bu olumsuz durumları farklı davranışsal örüntülerle yansıtmaya eğilimine gidecektir. Bunlardan biride örgütte sinik tutumlar geliştirmedir. Çünkü çalışanın örgütteki adalete ve liyakate ilişkin güveni sarsılmışsa, gizliden gizliye örgüte (çalışma arkadaşları, ilk amirler, tepe yöneticileri) kin ve nefret besleyebilmektedir (Bakker, 2007; Shaharruddin ve Ahmad, 2015). Bu durum ise sinizmi tetiklemektedir. Örgütsel dışlanma açısından değerlendirildiğinde, çalışanın defalarca çeşitli sorunları iletmesine rağmen makul bir dönüt alamazsa, kendini değersiz, önemsiz ve yönetim tarafından geri planda tutulmuş hissedebilir

(Hitlan, Cliffton ve DeSoto, 2006). Bu durum ise zamanla kendini örgütten soyutlamasına ve dışlanmış algılamasına neden olabilir. Bu bakımdan örgütsel sessizliğin öncülleri kapsamlıca düşünüldüğünde, esasen bu öncüllerin sinizme ve dışlanmaya zemin oluşturduğu görülmektedir.

Bir çalışanın etik ve ahlak sınırları çerçevesinde örgüt yararına sessizlikte bulunması için örgütteki adalet algısının olumlu ve örgüt içi işleyişin beklentileri karşılması gerekmektedir. Bu bakımdan çalışma kapsamında elde edilen örgüt yararına sessizlik ve örgütsel dışlanma arasındaki negatif ilişki beklenen yödedir. Çünkü bir örgütte kendini dışlanmış hissedilen, öğrenilmiş çaresizliğe maruz kalan bir çalışanın normal şartlar altında örgüt yararına istekli ve bilinçli bir şekilde (görev sorumluluklarının dışında ekstra rol davranışı olarak) katkı sunma eğiliminde olması beklenemez. Dolayısı ile örgüt yararına sessizliğin örgütsel dışlanma ile negatif ilişkili tespit edilmesi beklenen bir sonuçtur. Korelasyon analizinde elde edilen bulguların teorik dayanağı ile regresyon analizinde elde edilen bulguların teorik dayanağı büyük oranda örtüşmektedir. Bu bakımdan tekrara düşmemek için regresyon analizi bulguları ayrıca bir kez daha yorumlanmamıştır.

Tekli regresyon analizi bulguları incelendiğinde, örgütsel sessizliğin, örgütsel sinizmi ve örgütsel dışlanmayı pozitif yönde, düşük kuvvette ve istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik arttıkça, örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma pozitif yönde ve düşük kuvvette artmaktadır. Ancak örgütsel sessizlik örgütsel sinizmi nispeten daha yüksek kuvvette etkilemektedir. Ayrıca örgütsel dışlanma, örgütsel sinizmi pozitif yönde, orta kuvvette ve istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dolayısı ile örgütsel dışlanma arttıkça, örgütsel sinizm orta kuvvette artmaktadır.

Çoklu regresyon analizi bulguları incelendiğinde örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları, örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Örgütsel sinizmi en çok etkileyen sessizlik boyutu, kabul edilmiş sessizliktir. Daha sonra savunma amaçlı sessizlik ve son olarak örgüt yararına sessizlik örgütsel sinizmi etkilemektedir. Kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik örgütsel sinizmi pozitif yönde, düşük kuvvette etkilemiştir. Ancak örgüt yararına sessizlik, örgütsel sinizmi düşük kuvvette ve negatif yönde etkilemiştir. Bu bulguya dayanarak, örgüt yararına sessizliğin, diğer iki sessizlik alt

boyutuna göre örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkiye, ancak kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin örgütsel sinizmi artırıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel dışlanmaya etkisi incelendiğinde, örgütsel sessizliğin tüm alt boyutlarının örgütsel dışlanmayı anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel dışlanmayı en çok etkileyen sessizlik boyutu, örgüt yararına sessizliktir. Daha sonra savunma amaçlı sessizlik ve son olarak kabul edilmiş sessizlik, örgütsel dışlanmayı etkilemektedir. Kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik örgütsel dışlanmayı pozitif yönde, düşük kuvvette, ancak örgüt yararına sessizlik, örgütsel dışlanmayı düşük kuvvette ve negatif yönde etkilemiştir. Yani örgüt yararına sessizliğin diğer iki sessizlik alt boyutuna göre örgütsel dışlanmayı azaltıcı bir etkiye, ancak kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin örgütsel dışlanmayı artırıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracılık rolünün incelenmesine ilişkin bulgular incelendiğinde; örgütsel sessizlikle örgütsel sinizm arasında örgütsel dışlanmanın aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara dayanarak örgütlerde örgütsel sinizmi azaltmada örgütsel sessizliğin yanında örgütsel dışlanma faktörünü de dikkate almak gerekmektedir. Uygulayıcıların bu modelden hareketle yaptıkları uygulamalarda bu modelin bulgularını değerlendirmeleri önerilmektedir.

Gelecek araştırma önerileri:

Örgütsel sessizliğe ilişkin araştırma önerileri: Örgütsel sessizlik özellikle son yıllarda ülkemizde incelenmeye başlanan bir konudur. Ancak gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde örgütsel sessizlik konusu ile ilgili halen çok sayıda araştırma ihtiyacı vardır. Özellikle;

- Hangi örgütsel uygulamalar örgütsel sessizliği daha fazla tetiklemektedir?
- Hangi çalışanlar (demografik özellikler bakımından) hangi tür sessizliğe (kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik) daha fazla başvurmaktadır
- Hangi kişilik özellikleri (örneğin içine kapanık, nevroitik, düşük öz-saygı), çalışanların örgütte daha fazla sessiz olmalarını etkilemektedir?

- Sessizliğin sonuçları her durumda olumsuz mudur? Örneğin kısmen özerk bir çalışma şekline sahip çalışan akademisyenlerin örgütsel sessizlik eğiliminin fazla olması esasen bu kişilerin bireysel performanslarını olumsuz etkilemekte midir?

Gibi soruların yanıtlanmasının örgütsel sessizlik konusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sinizme ilişkin araştırma önerileri; Literatür incelendiğinde özellikle uluslararası alanda örgütsel sinizmin ölçümü, nedenleri ve sonuçları üzerine belli sayıda çalışma yürütüldüğü görülmektedir. Ancak örgütsel sinizm araştırmalarında en çok ampirik boşluk bulunan husus örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel öncüllerinin net bir şekilde bilinmemesidir. Bu kapsamda;

- Nasıl bir örgüt yapısı, örgüt kültürü ve yönetim anlayışı örgütlerde daha fazla sinik davranışa neden olmaktadır?

Örgütlerde hangi kişiler;

- Demografik özellikler bakımından,
- Kişilik özellikleri bakımından daha fazla sinik davranışlar sergilemektedir?

Gibi sorular hakkında daha kapsamlı bulgu elde edilebilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Özellikle Türkiye örneğinde söz konusu hususlarda oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bakımdan bu konularda yapılacak çalışmaların sinizmin daha iyi anlaşılmasına katkı sunacağı beklenmektedir.

Örgütsel dışlanmaya ilişkin araştırma önerileri:

- Örgütsel dışlanmanın öncüllerinin daha iyi anlaşılması için kişilik özelliklerinin örgütsel dışlanmaya etkisini inceleyen çalışanlara yer verilebilir. Örneğin örgüt içerisinde uyumluluk düzeyi düşük, mükemmeliyetçi, güç odaklı, hırslı kişiliklerin örgütsel dışlanmaya maruz kalma ya da örgütsel dışlamaya başvurma eğilimleri hakkında yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır.
- Literatürde ağırlıklı olarak örgütsel dışlanmanın çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ancak özellikle kendini

gerçekleştirmiş kişiler, örgütsel ortamda dışlanmaya maruz kalınca bu durumdan olumsuz etkilenmek yerine, bu durumda daha çok güdülenebilir. Çünkü özellikle kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşmış insanlar yalnız kalmaktan çok fazla rahatsızlık duymamaktadır. Bu durum ise çalışma ortamında bu kişiyi olumlu yönde güdüleyici bir etki oluşturabilir. Bu bakımdan bu konuda daha fazla araştırma yapılabilir.

- Dışlanmanın şiddeti ve süresinin çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen yeteri kadar ampirik bulguya rastlanmamıştır. Bu konuda daha fazla çalışma yürütülebilir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayanarak örgütsel sessizliğin, örgüt yararına sessizlik boyutu hariç çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumlarını (örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma) olumsuz etkilediği, dolayısı olumsuz bir durum olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizmi tetiklediği dolayısı ile örgütsel dışlanmanın da sonuçları itibariyle olumsuz bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel dışlanmanın, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği yani örgütsel dışlanmanın artmasının örgütsel sinizmi artıran bir durum olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bakımdan örgütlerde;

- Çalışanların iş kaybetme korkusu yaşamadan ahlak ve görgü kurallarınca kendilerini ifade edebilecekleri bir örgüt kültürü,
- Çalışanların düşünce, fikir ve yaşam tarzı gibi farklılıklarının anlayışla ve pozitif bir şekilde karşılandığı bir örgütsel ortam inşa edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yukarıdaki gerekçelerle örgütte adalet algısının artmasına, çalışanların kurumlarını benimsemesine, aidiyetlerinin sağlanmasına ve bunun sonucunda örgütün performansının sürdürülebilir bir şekilde artmasına katkı sunması beklenmektedir. Sonuç olarak Türkiye örneğinde örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma konularında, gelecek araştırma önerileri çerçevesinde ileri sürülen konularda çok daha fazla araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir. Böylelikle söz konusu

konuların daha iyi anlaşılması ve bu konulara ilişkin bilgi birikiminin artması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAR, N. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı, 43-60.
- AYTAÇ, S. (2009), İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, Ankara: Labour Ministry-CASGEM.
- BARAK, M. M. (2008). Social psychological perspectives of workforce diversity and inclusion in national and global contexts. Handbook of human service management, 239-254.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer.
- BEDÜK, A. (2011). Örgüt psikolojisi: yeni yaklaşımlar, güncel konular. Atlas Akademi.
- BRANDES, P., ve Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications, employee health, coping and methodologies. In L. Pamela Perrewe , C. Daniel Ganster (Eds.), New York, JAI Press, 233-266.
- BRANDERS, P., Das, D., ve Hadeni, M. (2006). Organizational Cynicism: A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes. (Sharing Network Leadership, Edt. George B. Grean, Joni A. Grean), IAP.
- CAN, H.,ve Öznur, A. ve Aydın, Eren.(2006), Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- CEVİZCİ, A. (2002). Felsefe tarihine giriş. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- ÇAKICI, A.(2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÇOKLUK, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- EROĞLU, F. (2006). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- GÖKBERK, M. (2012). Felsefe Tarihi. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- GREENBERG, J. ve Edwards, M. S. (2009). Voice and silence in organizations. Emerald Group Publishing.

- HAQ, I. U. (2014). Workplace ostracism and job outcomes: Moderating effects of psychological capital. In Human capital without borders: Knowledge and learning for quality of life: Proceedings of the management, knowledge and learning international conference, 1309-1323.
- ROBBİNS, Örgütsel Sinizm: Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji. Ankara: Nobel Akademi.
- LEARY, M. R. (2001). Toward a conceptualization of interpersonal rejection. Interpersonal rejection, Oxford: Oxford University Press.
- NİDA, S. A. (Ed.). (2016). Ostracism, Exclusion, and Rejection. Taylor ve Francis.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Banki, S., ve Berdahl, J. (2011). Frozen out or burned by fire: The comparative effects of ostracism and aggression at work. Unpublished manuscript.
- ÖZGEN, I., ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık.
- ÖZGENER, Ş., Öğüt, A., Kaplan, M. (2008). "İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, Ankara: İlke Yayınevi,
- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- ROBBİNS, S.P. (2000). Essentials of Organizational Behaviour, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River,
- SABUNCUOĞLU, Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. Aktüel Yayınları.
- SARUHAN, S. ve Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi. Ankara: Beta Basım A. Ş.
- SLOCUM, J. W. ve Hellriegel, D. (2007). Fundamentals of Organizational Behaviour. Thomson South-Western: China.
- WALKER, A., ve Walker, C. (Eds.). (1997). Britain divided: The growth of social exclusion in the 1980s and 1990s, Cpag.
- WILLİAMS, K. D. (2002). Ostracism: The power of silence. Guilford Press.

Sürekli Yayınlar

- ABRAHAM, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- AKBARIAN, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., ve Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- AKDOĞAN, A. A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 25-43.
- AKIN, U., ve 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.
- AKTAŞ, H., ve Şimşek, E. (2015). İşgörenlerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- ALY, N. ve , Ghanem, M., ve El-Shanawany, S. (2016). Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.
- ANDERSSON, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49 (11), 1397-1398.
- ANDERSSON, L.M. and Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, *The Journal of Organizational Behavior*, 18,(5), 449-470.
- ANDERSSON, L. M., ve Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- ANDERSONE, I., ve Gaile-Sarkane, E. (2010). Consumer expectancy theory for business. In The 6th International Scientific Conference "Business and Management, 321-327.
- ANDERSSON, L.M. ve Bateman, T.S., (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- ARI, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- ASANAKUTLU, T., ve Sahin, T. K. (2014). An empirical investigation of attribution for success and failure. *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 191-203.

- AYDIN, O., Şahin, D., Güzel, H. Y., Abayhan, Y., Kaya, A. G., ve Ceylan, S. (2013). Ait olma ihtiyacının ve haberdar olmanın psikolojik dışlanmaya gösterilen tepkiler üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(72), 21-31.
- BAGHERİ, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- BAKKER, E. D. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constrains of moral communications. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 119-136.
- BLANCA, G. ve Ramona, T. (2016). Change, Resistance To Change And Organizational Cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54.
- BERNERTH, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. and Walker, H.J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- BLACKMAN, D., ve Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- BOWEN, F., ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- CAMPS, J., Stouten, J., ve Euwema, M. (2016). The relation between supervisors' big five personality traits and employees' experiences of abusive supervision. *Frontiers in psychology*, 7, 1-12.
- ČENĚK, J. (2013). Gender stereotypes in organizations. *Journal of Education Culture and Society*, (1), 30-37.
- ÇAKICI, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1). 145-162.
- ÇAKICI, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- ÇAKINBERK, A. K., Dede, N. P. ve Yılmaz, G. (2014). Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence: An Example of Public University. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- ÇELİK, C., ve Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- ÇİFTÇİ, D., Öztürk, E. M., ve Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 996-1007.

- DEAN, J. W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- DEMİR, M., ve Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(193), 184-199.
- DEMİRTAŞ, Z., Özdemir, T. Y., ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193-216.
- DİLEK, Y. ve Taşkiran, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 402-434.
- DYNE, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- DUMAN, B. (2004). Attribution theory (katkı=anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya, 129-131.
- EHTİYAR, R., ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- ELÇİ, M., Karabay, M. E., Alpkan, L., ve Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
- EPHRATT, M. (2008). The functions of silence. *Journal of pragmatics*, 40(11), 1909-1938.
- ERDİRENÇELEBİ, M. ve Şendoğdu, A. A. (2016). Effects of Mobbing and Organizational Silence on Employee's Performance. *The Macrotheme Review*, 5(5): 101- 116.
- ERDOST, H. E., Karacaoğlu, K., ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 514-524.
- ERTOSUN, A. ve Genç, N. ve Çekmecelioglu, H. G. (2016). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2(1), 43-53.
- FARD, P. G., ve Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.

- FERRİS, 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.
- FETTAHLIOĞLU, Ö. O. (2015). Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı; Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), 178-191.
- 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.
- GRUTER, M., ve Masters, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction. *Ethology and Sociobiology*, 7(3-4), 149-158.
- GUASTELLO, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., ve Billings, S. W. (1992). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48.
- HALİS, M., ve Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu University Journal of Economics ve Administrative Sciences Faculty*, 11, 318-335.
- HEAPHY, E.D. and Dutton, J.E. (2008) Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *The Academy of Management Review*, 33, 137-162
- HİTLAN, 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.
- HİTLAN, R. T., ve Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- HÜSREVSAHİ, S. P. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5): 1179-1188.
- IŞIK, Ö. G. (2014). Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies. *Akdeniz İletişim*, 22, 130-151.
- JOHNSON, J.L. and O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- KAHVECİ, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.

- KAHYA, C. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 10(10), 523-546.
- KALAĞAN, G., ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- KALAY, F., Oğrak, A., ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.
- KANTER, D. L., ve Mirvis, P. H. (1991). Cynicism: The new America malaise. *Business and Society Review*, 91(77), 57-61.
- KARABAĞ Köse, E. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 28- 36.
- KARACAOĞLU, K., ve İnce, A. G. F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- KARACAOĞLU, K., ve Küçükköylü, C. (2015). İsgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma/The Effect of Employee Silence on Organizational Cynicism: A Study on Public Employees. *Ege Akademik Bakis*, 15(3), 401.
- KHAN, R., Naseem, A., ve Masood, S. A. (2016). Effect of Continuance Commitment and Organizational Cynicism on Employee Satisfaction in Engineering Organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), 141-146.
- KNOLL, M., ve Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113(2), 349-362.
- KILIÇLAR, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- KORKMAZ, O. ve Aydemir, S. (2015). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 140-165.
- KÖKALAN, Ö. ve Anaş, K. (2016). Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11(2), 97-109.
- KURZON, D. (1995). The right of silence: A socio-pragmatic model of interpretation. *Journal of pragmatics*, 23(1), 55-69.

- KURZON, D. (2007). Towards a typology of silence. *Journal of Pragmatics*, 39(10), 1673-1688.
- LEUNG, K., Li, F., ve Zhou, F. (2012). Sex Differences in Social Cynicism Across Societies: The Role of Men's Higher Competitiveness and Male Dominance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(7), 1152-1166.
- 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.
- LEYMANN, H. (1996). The content and development of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.
- LİU, 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.
- LOBNİKAR, B. and Pagon, M., (2004). The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia. (Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek içinde, *From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice*), (103-111).
- LU, J., ve Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47-52.
- LUNENBURG, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 5(1), 1-5.
- MALEKPOOR, S., ve Fakhr-eddini, S. H. M. (2015). Review of the Effect of Personality on Organizational Silence and its Consequences. *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences* 5, 134-139.
- MESCİ, M. (2014). The Effect of Organizational Cynicism Towards Turn Over: A Case Study In Antalya, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 183-209.
- METE, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- MEYDAN, C. H., Köksal, K., ve Kara, A. U. (2016). Örgüt içinde sessizlik: örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.
- MİJANİ, M., ve Rahbar, A. (2016). A study on the effect of organizational cynicism on deviant behaviors of the employees in the Organization for Economic Affairs and Finance of Kerman Province. *Journal of Current Research in Science*, 4(2), 195.

- MİLLİKEN, 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.
- MLİKA, 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.
- MORRİSON, E. W., ve F. J. Milliken. (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- MORRİSON, E.W., ve Milliken, F.J. (2003). Speaking up, remaining silent: The Dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358.
- NAFEİ, W. A. (2013). Examining the relationship between organizational cynicism and organizational change: A study from Egyptian context. *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 1-12.
- NAFEİ, W. A., ve Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: an applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- NAKANE, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- NARTGÜN, Ş. S. ve Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- NAUS, F., Iterson, A ve Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 16(2), 683-718.
- NARTGÜN, S. S., ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri/Teachers' Perceptions on Organizational Cynicism and Organizational Silence. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- NİKMARAM, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., ve Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- ÖNDER, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2): 669-686.

- ÖZÇINAR, M. F., Demirel, Y., ve Özbezek, B. D. (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- ÖZDEMİR, L. ve Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- ÖZER, G. ve Günlük, M. (2009). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(2), 459-485
- ÖZLER, D. ve Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2).47-57.
- ÖZTÜRK, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71 – 80.
- PACHECO, D. C., Moniz, A. I. A., ve Caldeira, S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. *European Scientific Journal*, (Special Edition), 293-308.
- PARCHAM, E., ve Ghasemizad, A. (2016). The impact of organizational culture on employees’ organizational silence In Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Health Management and Informatics*, 4(1), 25-30.
- PARTONİA, S. (2014). The Impact of Trust on Organizational Silence and Its Challenge in Iran. *International Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(2), 1-18.
- PELİT, E., ve Pelit, N. (2014). The effects of mobbing on organizational cynicism: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 34-56.
- PUGH, S.D., Skarlicki, D.P. and Passell, B.S. (2003). After The Fall: Layoff Victims“ Trust and Cynicism in Re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 201–212.
- PAŞA, Ö., ve Işık, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(60): 134-144.
- PERLOW, L. A. ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Harvard Business Review*, 31 (4), 18-23.
- PİNDER C.C.ve Harlos K.P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- REICHERS, A. ve Wanous, J. ve Austin, J. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive*, 11(1),48-59.
- 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.
- SMART Richman, L., ve Leary, M. R. (2009). Reactions to discrimination, stigmatization ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a multimotive model. *Psychological review*, 116(2), 365-383.
- SAYĞAN, F. N. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion. *International journal of social sciences and humanity studies*, 3(2), 219-227.
- SCOTT, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *The Quarterly Journal of Speech*, 79, 1-18.
- SHAHARRUDDİN, S., ve Ahmad, F. (2015). The Influence of Job Autonomy on Organizational Cynicism: The Reliability Test. *International Journal*, 2(11), 91-100.
- SHOJAİE, S., Matin, H. Z., ve Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- SMART Richman, L., ve Leary, M. R. (2009). Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a multimotive model. *Psychological review*, 116(2), 365-383.
- SOMMER, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., ve Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243.
- ŞİMŞEK, E., ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2), 121-136.
- TAN, Ç. (2014). Organizational Justice as a Predictor of Organizational Silence. *Educational Research and Reviews*, 9, 1190-1202.
- TAMUZ, M. (2001). Learning disabilities for regulators: The perils of organizational learning in the air transportation industry. *Administration ve Society*, 33(3), 276-302.
- TAYFUN, A., ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.

- TOPATEŞ, H. (2009). Araçsallaştırılmış Bir Kavram Olarak Sosyal Dışlanma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 23 (4), 115-130.
- TOKGÖZ, N., Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- TUTKUN, Ö. F., ve Koç, M. (2008). Mesleklere Atfedilen Değer Yargıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41 (1), 255-273.
- ÜÇOK, D. I., ve Torun, A. A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- ÜLKER, F., ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- ÜNGÜREN, E., ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.
- 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.
- WILLIAMS, K.D., 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.
- WILLIAMS, K. D. (2007). Ostracism. *Annual review of psychology*, 58, 425-452.
- WITTENBAUM, G. M., Shulman, H. C., ve Braz, M. E. (2010). Social ostracism in task groups: The effects of group composition. *Small Group Research*, 41(3), 330-353.
- WU, L., 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.
- 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, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., ve Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of applied psychology*, 101(3), 362.
- YASİN, T., ve Khalid, S. (2015). Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.

- YEPEZ del Castillo, I. (1994). A Comparative Approach to Social Exdusion, *International Labour Review*, 133(5-6), 613-633.
- YEŞİLAYDIN, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (31): 14-22.
- YILDIZ, E. (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 30-44.
- YÜKSEL, M. (2017). Belediye Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Samsun İlkadım Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Journal of Social Studies*, 6(4), 429-444.
- 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, 219-227.
- ZİMMERMAN, 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.
- VALİKHANİ, M. ve Karpardaz, H. (2015). The Effect of Evaluation of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Parsian Insurance in Esfahan). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 1-10.

Diğer Yayınlar

- AĞIRDAN, Ö. (2016). Örgütsel Sinizm: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi SBE.
- AHMADİ, F. (2014). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- AKMAN, G. (2013). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- ALGIN, İ. (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi EBE.
- ALKAN, Z. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- ALİOĞULLARI, Z. D. (2012). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: Bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- ALPASLAN, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- AYANA, Ç. (2016). Duygusal zekâ ve duygusal emeğin örgütsel sinizm algısına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- AYDIN, F. (2016). Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi EBE.
- BALIKÇIOĞLU, S. (2013). Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi SBE.
- BANKİ, S. (2012). How much or how many? Partial ostracism and its consequences. Unpublished Doctoral Dissertation, Toronto: University of Toronto.
- BİLDİK, B., (2009). “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi SBE.
- BRANDES, P.M., (1997). Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences, Dissertation of Doctor of Philosophy. Cincinnati: The University of Cincinnati.

- BOYALI, H. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE
- ÇAĞ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- ÇALOĞLU, Ö. D. (2014). Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ufuk Üniversitesi.
- ÇİTLİ, İ.İ. (2015). Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE
- DAŞÇI, E. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- DELKEN, M. (2004). Organizational cynicism: A study among call centers, Unpublished Master Thesis. University of Maastricht.
- DEMİROK, A. (2018). Örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişki: Diyarbakır'da çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE.
- DİAROF, A. (2010). *Ostracism and aggression: Influence of increasing provocation by pers on aggressive behaviour after acute experience of ostracism*, Master Thesis. Trier: Universitat Trier.
- DİLEK, Y. (2014). Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- DİNÇER, H. (2017). İş yerinde yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Enerji sektörü üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Beykent Üniversitesi SBE.
- DOGAÇ, A. (2018). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Van ili konaklama işletmeleri örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi SBE.
- DÖNMEZ, E. (2016). Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi EBE.
- EATON, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism, Unpublished Master Dissertation. Faculty of Graduate Studies. Toronto: York University.

- EBİK, G. E. (2017). Hemşirelikte örgütsel sessizlik düzeyinin hasta güvenliği kültürü üzerine etkisi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, SBE.
- ERDOĞAN, M. (2015). Psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- ERENLER, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- ERGEN, S. (2015). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- FİSET, J. (2014). The Good Shepherd: The Impact of Relational Leadership Interventionary Behaviour on Workplace Ostracism, Doctoral dissertation. Concordia University.
- FOSTER, P. J. (2012). Leader-Member-Exchange and the Workplace Bully, Doctor of Philosophy, Kansas: Kansas State University.
- GENCER, M. (2018). Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi EBE.
- HENLEY, D. (2014). Gender Bias in the Workplace. Senior Honors Theses. 409.
- İŞLEYİCİ, K. (2015). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Zonguldak ili örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi EBE.
- JAMES, M.S.L. (2005). Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems, Dissertation of Doctor of Philosophy. Florida: The Florida State University.
- JOHNSON, A.L. (2007). Organizational Cynicism and Occupational Stress in The Police Officers, Dissertation. Central Michigan University.
- JOHNSON, C. B. (2010). *Personality and ostracism: Do hope, optimism, and forgiveness moderate the effects of social exclusion?*, Master Thesis. Purdue University.
- KAHVECİ, G., (2010). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi SBE.
- KÂHYA, C. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.

- KALAĞAN, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.
- KANDEMİR, K. B. (2011). *Psikolojik dışlanma, sosyal dışlanma ve sosyal reddedilmenin tehdit edilen ihtiyaçlar ve dışlanma tepkileri üzerindeki etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- KAVAK, O. (2016). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kars: Kafkas Üniversitesi SBE
- KILIÇ, B. (2018). *İşyerinde yalnızlık ve işyerinde dışlanma sarmalında presenteeism: bankacılık sektöründe bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- KUMRAL, T. (2017). İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- MCCARTY, M. (2015). Exclusion from gender counter-stereotypic activities: Proximal and distal effects, Doctoral Dissertation. West Lafayette, Indiana: Submitted to the Faculty of Purdue University.
- NAUS, A. J. A. M. (2007). Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization, Doctoral Dissertation. Maastricht University.
- OLĞUN, S. (2017). Motivasyon, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE.
- ÖZCAN, F. (2013). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- PİTRE, L. J. (2004). Organizational cynicism at the United States Naval Academy: an exploratory study, Master Thesis. USA: Naval Postgraduate School Monterey Ca.
- POTUK, A. (2017). Mobbing Davranışı, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi EBE.
- SCOTT, K. D. (2007). *The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion*, Doctoral Dissertations. University of Kentucky.
- SUR, Ö. (2010). Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.

- ŞEKERLİ, H. (2013). Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumunu ve denetim odağı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- TAŞKIRAN, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- TORUN, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- UĞUR, E. D. (2017). Örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik davranışlarına ilişkin bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi SBE.
- UĞUR, S. (2016). Kişilik tipolojilerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: Kamu ve özel kesimde bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- UZUN, T. (2015). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Genel Ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi EBE.
- ÜNLÜ, Y. (2015). İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya:Sakarya Üniversitesi EBE.
- WANG, B. (2014). Dispositional agreeableness predicts ostracizing others at work, Master Thesis. Michigan State University.
- YANGIN, D. (2015). Etkileşim Adaleti ve Yöneticiye Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi EBE.
- YARMAÇI, N. (2018). İş görenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: otel işletmeleri örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- YÜKSEL, H. (2015). Örgütsel Sinizm ve Bağlılık Arasındaki İlişki; İlk ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi EBE.
- TÜRK Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü. www.tdk.gov.tr. (18 Mart 2017).
- ZWEİG, D. (2008). Dispositional predictors of organizational cynicism. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.399.5270&rep=rep1&type=pdf>. (08 Eylül 2018).

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Açıklama: İşyerinizle ilgili aşağıdaki ifadeler bilimsel bir araştırma kapsamında kullanılacaktır. Formda isimleriniz yer almayacaktır. Lütfen görüşünüzü yansıtan seçeneği samimi ve doğru bir şekilde işaretleyiniz. Bilgileriniz başka amaçlar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Forma ayırdığınız zaman ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Danışman: Prof. Dr. Hasan TUTAR

Öğr. Gör. Önder GÜRSEL

I. Bölüm: Kişisel Bilgi Form

1. Cinsiyet

- Kadın
- Erkek

2. Yaş

- 18-30 yaş arası
- 31-40 yaş arası
- 41-50 yaş arası
- 51-60 yaş arası
- 61 yaş ve üzeri

3. Medeni durum

- Evli
- Bekâr

4. Pozisyon

- Müdür
- Amir/Şef
- Uzman personel
- Teknik Personel
- Memur
- Sözleşmeli Memur
- İşçi
- Diğer _____

5. Bu Kurumda Çalışma Süreniz:

- 1 yıldan daha az
- 1-5 yıl arası
- 6-10 yıl arası
- 10 yıldan daha fazla

6. Toplam İş Deneyiminiz

- 1 yıldan daha az
- 1-5 yıl arası
- 6-10 yıl arası
- 11-15 yıl arası
- 16-20 yıl arası
- 20 yıldan daha fazla

7. Eğitim Düzeyi

- İlkokul
- Ortaokul
- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans ve üstü

8. Gelir

- 1400-2500 TL
- 2501-3500 TL
- 3501-5000 TL
- 5001 ve üzeri

9. Size göre bu gelir seviyeniz ne düzeydedir?

- Düşük
- Orta
- Yüksek
- Diğer _____

II. Bölüm: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

<i>Açıklama: Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi altı seçenekten birini 'X' ile işaretleyerek belirtiniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
S1) Çalıştığım kurumda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	1	2	3	4	5
S2) Çalıştığım kurumda çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
S3) Çalıştığım kurumda sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	1	2	3	4	5
S4) Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
S5) Çalıştığım kurumda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	1	2	3	4	5
S6) Çalıştığım kurumda geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
S7) Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
S8) İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
S9) Kendimi korumak için kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
S10) Çalıştığım kurumda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
S11) Çalıştığım kurumda işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
S12) Çalıştığım kurumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
S13) Çalıştığım kurumun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
S14) Çalıştığım kuruma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
S15) Çalıştığım kuruma zarar gelir düşüncesiyle, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

III. Bölüm: Örgütsel Sinizm Ölçeği

<i>Açıklama: Aşağıdaki ifadelere ilişkin davranışları ne sıklıkta yaptığınızı beş seçenekten birini 'X' ile işaretleyerek belirtiniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum					Kesinlikle katılıyorum				
S1) Çalıştığım kurumun politika, amaç ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	1	2	3	4	5					
S2) Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5					
S3) Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum .	1	2	3	4	5					
S4) Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapmaları beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5					
S5) Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5					
S6) Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5					
S7) Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5					
S8) Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5					
S9) Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe kaplar.	1	2	3	4	5					
S10) Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5					
S11) Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5					
S12) Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	1	2	3	4	5					
S13) Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	1	2	3	4	5					

VI. Bölüm: Örgütsel Dışlanma Ölçeği

<i>Açıklama: Aşağıdaki ifadelere ilişkin davranışları ne sıklıkta yaptığınızı beş seçenekten birini 'X' ile işaretleyerek belirtiniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum				Kesinlikle katılıyorum
S1) Bir ortamda tanıtılmam gerektiğinde çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım beni tanıtmaya zahmet etmez.	1	2	3	4	5
S2) Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım beni öğlen yemeği, çay molası gibi sosyal ortamlara davet etmez.	1	2	3	4	5
S3) Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım beni işle ilgili faaliyetlere katılma konusunda cesaretlendirmez.	1	2	3	4	5
S4) Çalıştığım kurumdaki bir odaya girdiğim zaman iş arkadaşlarım o odayı terk ederler.	1	2	3	4	5
S5) Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım benimle birlikte çalışmak istemezler.	1	2	3	4	5
S6) Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım diğer çalışanları taktir edeci şeyler söylerken, benim için söylemezler.	1	2	3	4	5
S7) Toplantı gibi işle ilgili faaliyetler esnasında çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım yanıma oturmazlar.	1	2	3	4	5
S8) Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım programlarını benimle çalışmaktan uzak duracak şekilde düzenlerler.	1	2	3	4	5
S9) Benim yanımda başkalarına bir şeyler fısıldar ve beni dışlarlar.	1	2	3	4	5
S10) Kurumumdaki çalışma ortamlarını benden uzak bir yere oturacak şekilde düzenlerler.	1	2	3	4	5
S11) Diğer çalışanların doğum günü gibi önemli günleri kutlanı, benimki ise fark edilmez.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

1980 Gaziantep doğumlu Önder GÜRSEL, 2004 yılında Dumlupınar Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Fizik Bölümü'nü bitirmiştir. 2012 yılında Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında İşletme yüksek lisansını tamamlamıştır. Aynı zamanda 2013 yılından itibaren Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesinde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.