

# İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

*The Effect of Employee Silence on Organizational Cynicism: A Study on Public Employees*

Korhan KARACAOĞLU<sup>1</sup>, Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ<sup>1</sup>

## ÖZET

İşgörenlerin çeşitli nedenlerden dolayı örgütsel konularla ilgili fikirlerini beyan etme hususunda sessiz kalmaları olarak tanımlanan işgören sessizliği ve işgörenlerin istihdam edildiği örgütlere karşı olumsuz tutumları anlamına gelen örgütsel sinizm konuları araştırmacılar açısından son yıllarda çok fazla ilgi gösterilen konular arasında yer almaktadır. Bu ilgiye rağmen, literatüre bakıldığında işgören sessizliği ve örgütsel sinizm konularının birlikte ele alındığı çok az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu çalışmada, iş gören sessizliği ve onun boyutlarının, örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini Nevşehir İli Maliye teşkilatında çalışan 203 kamu çalışanıdır. Araştırmada kullanılan veriler, işgören sessizliği ve örgütsel sinizm ile ilgili ölçeklerden yararlanılarak geliştirilen anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca işgören sessizliğinin örgütsel sinizmi düşük bir düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu ortaya konulmuştur. İşgören sessizliğinin boyutları açısından bulgular değerlendirildiğinde ise; kabullenici (razi olma anlamında), savunmacı ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik boyutları açısından örgütsel sinizm ile herhangi anlamlı bir etkileşim göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** İşgören sessizliği, örgütsel sessizlik, sinizm, örgütsel sinizm.

## ABSTRACT

While employee silence, refers to situations in which employees do not express their ideas about organizational topics for several reasons. The organizational cynicism means the negative attitudes of the employees against the organizations in which they are employed. Recently, many researchers have greatly dealt with these topics. Despite of this interest, when examining the literature, there are a very small number of studies in which the topics; employee silence and organizational cynicism are discussed together. The aim of this study is to determine the impacts of employee silence and its dimensions on organizational cynicism. The sample of this research is 203 workers in Nevşehir Finance Organization. Data used in this research was gathered by a questionnaire composed of employee silence and organizational cynicism scale. Research findings have shown that there is a positive and low interaction between the employee silence and the organizational cynicism. When the findings are evaluated in terms of the employee silence's dimensions (acquiescent silence, quiescent silence and altruist (pro-social) silences); there is not any significant interaction with the organizational cynicism.

**Keywords:** Employee silence, organizational silence, cynicism, organizational cynicism

## 1. Giriş

İşgören sessizliğinin örgütte çalışanlar üzerinde; motivasyon, performans, iş tatmini gibi konularda önemli etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple işgörenlerin sessizlik durumlarının tespit edilmesi, nedenlerinin araştırılması, sessizliğe etki eden faktörlerin anlaşılması ve bu gibi konularda özellikle olumsuz ve istenilmeyen durumların iyileştirilmesi önem arz etmektedir. İşgören sessizliği gibi örgütsel sinizm de organizasyonlarda istenilmeyen bir başka durumdur. Zira örgütsel sinizm; iş tatmininde azalmaya, örgütsel bağlılıkta düşüşe, yabancılaşmaya, moral bozukluğuna, üretkenlikte azalmaya ve bunların sonucunda da gelir kayıplarına neden olabilmektedir (Eaton, 2000: 1).

Gerek işgören sessizliği ve gerekse örgütsel sinizm Türkçe alan yazında özellikle 2000'li yılların ortalarından itibaren incelenmeye başlanan, görece yeni sayılabilecek araştırma konuları arasındadır. Alan yazın incelendiğinde işgören sessizliğinin örgütsel sinizmin öncüllerinden biri olduğu Milliken vd. (2003), Vakola ve Bouradas (2005), Nikolaou vd. (2011), Morrison (2014), Özdemir ve Uğur (2013) tarafından kuramsal; Beer ve Eisenstat (2000), Tamuz (2001), Donaghey vd. (2011), Nartgün ve Kartal (2013) tarafından ise uygulamalı olarak ileri sürülmüştür. Özellikle Türkçe alan yazında sessizliği ve sinizmi birbirinden bağımsız biçimde veya başka kavramlarla birlikte ele alan çalışmalar bulunsa da her iki kavramı birlikte ele alan Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan çalışmanın haricinde her hangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışmanın, sinizmin ne-

<sup>1</sup> Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi,

denlerinden biri olan işgören sessizliği ile nasıl bir etkileşim gösterdiğini görgül olarak ortaya koyabilmek ve özellikle Türkçe alan yazının zenginlik kazanmasına katkı sağlayabilmek bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, sessizlik ve sinizmin neden olabileceği olumsuz sonuçların önüne geçilmesi ve çalışanlar ile yöneticilerin bu konuda önleyici bireysel ve örgütsel önlemleri hayata geçirebilmeleri yönünden de yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada, işgören sessizliği ve onun boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırma işgören sessizliği ve örgütsel sinizmin kuramsal olarak ele alındığı birinci bölüm ile Nevşehir ili maliye teşkilatındaki kamu çalışanları ile yapılan görgül araştırmanın sonuç ve bulguların yer aldığı ikinci bölümden oluşmaktadır.

## 2. Kavramsal Arka Plan, Kavramlar Arası İlişki ve Hipotezler

Rekabetin arttığı, müşteri memnuniyetinin her zamankinden daha fazla öne çıktığı günümüz iş dünyasında çalışanların daha fazla katılımcı olmaları ve konuşma davranışı sergileyecekleri iş ortamları arzulanmaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarını güçlendirdikleri, düşüncelerini ortaya koymaları için özendirdikleri ve bunu; toplam kalite yönetimi, personeli güçlendirme, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi yeni gelişen bazı örgütsel davranış ve İK uygulamalarına başvurmak suretiyle, örgütü daha çoğulcu, demokratik ve güdüleyici hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştıkları bir iş ortamına şahit olunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu çaba ve gayretlere rağmen çalışanların paradoksal bir biçimde görüş ve düşünceleri ile örgüte katkı sağlamaktan uzak durmayı tercih etmeleri yaygın karşılaşılan bir durumdur. İşte bu durum ilgili alan yazında Morrison ve Milliken tarafından örgütsel sessizlik olarak ifade edilmiş ve kavram "örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerin ifade edilmemesi" şeklinde tanımlanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005). Sessizlik bir başka tanımda, insanların örgütsel söyleme özgürce katkı sağlamamaları olarak yer almıştır (Bowen ve Blackmon 2003).

Çalışanlar örgüt içinde çeşitli şekillerde sessiz kalabilirler. Sessizliğin türleri ile ilgili yazın incelendiğinde sessizlik Pinder ve Harlos'a (2001) göre razı olma anlamında başka bir deyişle kabullenici ve savunmacı sessizlik veya korunmacı sessizlik şeklinde iki türe ayrılmaktadır. Dyne vd. (2003) ise bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizlik boyutunu eklemiştir. Bu çalışmada sessizlik kavramı; razı olma anlamında, savunmacı ve toplum yanlısı sessizlik şeklinde ele alınmıştır. Ancak Knoll ve Dick (2013) tarafından fırsatçı sessizlik yeni bir sessizlik türü olarak son yıllarda alan yazına kazandırılmıştır (Üçok ve Torun

2014: 138). Bu sessizlik türleri kısaca şu şekilde açıklanabilir (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd. 2003; Üçok ve Torun 2014):

**Razı Olma Anlamında Sessizlik:** Örgütlerdeki yaşananlar karşısında rıza göstermeye ve her türlü gelişmeyi kabullenmeye dayalı olarak; görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumun hiçbir şekilde değişmeyeceğine dair bir anlayışı benimsemektedirler. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile hiç bir şeyin değişmeyeceğine olan inanç ve adeta "böyle gelmiş böyle gider.." "konuşsan da neyi değiştirebileceksin" düşüncesi çalışanları sessizliğe sevk etmektedir.

**Savunmacı Sessizlik:** Savunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde başına gelebileceklerden korkmasına bağlı olarak bilinçli olarak görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Burada çalışanın kendisi açısından fayda-maliyet veya yarar-zarar analizi yaparak konuşması halinde göreceği zararın yarardan fazla olacağını düşünmesi ve bu durumda korkudan sessizliği tercih etmesidir.

**Toplum Yanlısı/Özgeci Sessizlik:** Toplum yanlısı/özgeci sessizlik, özgeci veya işbirlikçi nedenlerle örgütün veya başkalarının yararlarını gözeterek iş ile ilgili; fikir, bilgi veya görüşlerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır.

**Fırsatçı sessizlikte** ise çalışanların gelişmeler karşısında sessiz kalmalarının kendilerine yarar sağlayabileceği düşüncesi egemendir. Burada hesaplı bir hareket veya çıkar/menfaat beklentisi çalışanları sessiz kalmaya itmektedir. Buradaki fırsatçılık, adeta kişisel menfaatlere dayalı bir kurnazlık arayışı olarak tanımlanabilir (Knoll ve Dick, 2013). Sessizlik konusu alan yazında iş yerinde sinik davranışların öncülleri arasında sayılmaktadır. Örgütsel sinizmin kökeni ise bir felsefe akımı olan sinizme veya kinizme dayanmaktadır.

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını temin etmeye çalıştığına inanan ve böylece herkesi menfaatçi kabul eden kişilere 'sinik', bu durumu açıklamaya çalışan düşünce ya da felsefe akımına ise 'sinizm' veya kinizm denmektedir.

Sinizmin tarihsel geçmişi antik Yunana ve M.Ö. 4. veya 5. yüzyıla kadar dayandırılır. Antik Yunan'da bir yaşam biçimi ve felsefi düşünce okulu olarak ortaya çıkan sinizm (cynicism), Büyük İskender'in düşüncelerinden esinlendiği Sinoplu Diyojen'e dayanmaktadır. Diyojen'e niçin gündüz gözüne elinde yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda, "dürüst bir insan arıyorum" yanıtını vermiştir. Bu özlü sözdeki ironi insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inaniş temsil eden sinizm kavramını tanımlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012).

Son dönemde, özellikle ABD’de halk, şirket yöneticileri ve siyasetçiler, sinizmin etkilerini özellikle örgütsel bağlamda tartışmaya ve incelemeye başlamışlardır (James, 2005). Amerikan kökenli Enron ve diğer şirketlerde oluşan etik ihlallere dayalı skandallar, sinizm kavramını medya ve internet ortamında gündeme taşımıştır. Konu medyada büyük ilgi görmüş, karikatürcü Scott Adams, Türkiye’de de bir ulusal gazetede yayınlanan ‘Dilbert’ karakteriyle ABD’deki işletmelerin yönetimlerini sinik bir anlayışla ‘gülünç yönetim’, ‘mutsuz çalışanlar’ biçiminde resmetmiştir (Eaton, 2000; Wanous vd., 2000).

Sinizm; kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk kavramlarıyla ilişkilendirilmekle beraber, kavramın günümüzdeki yorumunda, bireyin kusur bulan, zor beğenen, içinde mizahi yönü de barındıran şekliyle eleştiren ve hatta hor gören anlamı öne çıkmaktadır (Erdost vd., 2007).

Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi kısaca “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı geliştirdiği; örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif bir duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı bir biçimde örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi” şeklinde tanımlamaktadır. Farklı bilimsel disiplinlerden beslenen bir kavram olan örgütsel sinizm, örgüte yönelik negatif inançlar, duygular ve davranışlardan oluşan bir tutumdur (Dean vd. 1998).

Örgütsel sinizmin bir tutum olarak kavramsallaştırılması, tutumlara uygulanan kuralların örgütsel sinizme de uygulanması anlamına gelmektedir. Bu kurallardan birisi de, tutumun; düşünmekle başlayan ve davranışla sona eren düşünce-davranış sürecinin bir parçası olmasıdır (Delken, 2004: 11). Buradan hareketle örgütsel sinizmin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutundan söz edilmektedir.

**Bilişsel Boyut:** Sinizm kavramını psikolojik açıdan inceleyen çalışmalarda, bireylerin başkaları hakkında sahip oldukları inançlar üzerinde durulmuştur. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütteki uygulamaların; adalet, dürüstlük ve içtenlikten yoksunluğuna olan inancı içerir. Sinikler örgütlerinde bu ilkelerin sıklıkla ilkesizliğe kurban edildiğine ve ahlaksızca davranışların norm haline geldiğine inanırlar.

**Duyuşsal Boyut:** Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu sinizmin düşünülen bir şey olmasının yanı sıra hissedilen bir şey olduğunu da gösterir. Sinizm örgüte ilişkin güçlü duygusal tepkileri de içerebilir. Bu olumsuz güçlü duygulara değişik örnekler verilebilir. Sinikler örgütlerine karşı saygısızlık ve öfke hissedebilirler. Yine bu insanlar örgütlerini düşündüklerinde rahatsızlık, nefret ve hatta utanç duyabilirler.

**Davranışsal Boyut:** Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi anlamına gelen dav-

ranış boyutudur. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranış boyutu, olumsuz ve çoğunlukla kötümek yönündeki davranışsal eğilimleri ifade eder.

Örgütsel sinizmin örgütler için; örgütsel bağlılıkta düşüş, işten ayrılma niyetinde artış ve performansta düşüş gibi çeşitli istenmeyen sonuçlar doğurduğuna işaret edilmektedir (Chiaburu vd. 2013).

Alan yazınında işgören sessizliğinin sonuçlarından biri olarak örgütsel sinizm veya sinik davranışlara vurgu yapılmaktadır (Beer ve Eisenstat, 2000; Tamuz, 2001; Milliken vd. 2003; Liu, 2009; Donaghey, vd. 2011; Morrison, 2014, Özdemir ve Uğur 2013; Nartgün ve Kartal 2013).

Bu bağlamda bu çalışmadaki temel amaç, işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisinin ortaya konulması iken yan amaçlar ise işgören sessizliğinin boyutları itibari ile örgütsel sinizme nasıl bir etkide bulunduğu belirlenmesidir. Yukarıda özetlenen alan yazına dayalı olarak işgörenlerin sessizliğinin örgütsel sinizmi artırıcı bir etkiye sahip olduğu ileri sürülebilir. Bu çerçevede bu çalışmada yanıt aranan temel hipotez 1 ‘İşgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki vardır.’ şeklindedir. Bu temel hipoteze bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler ise şöyledir: Hipotez 1a: Kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 1b: Savunmacı sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotez 1c: Özgeci (toplum yanlısı) sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Örneklemi ve Kısıtları

Çalışmada, işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılırken, işgören sessizliğinin; razı olma, savunmacı ve özgecilik boyutları bağlamında örgütsel sinizmle nasıl bir etkileşim içinde olduğu da belirlenmeye çalışılmıştır. Kavramsal açıklamalar kısmında da belirtildiği gibi, 2013 yılının Nisan ayında Knoll ve Dick tarafından fırsatçı sessizlik boyutu alan yazına ilave edilmesine rağmen, bu çalışmanın uygulaması 2013 yılı başında gerçekleştirildiğinden örgütsel sessizlik boyutlarına fırsatçı sessizlik boyutu dâhil edilememiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel sinizm, kuramsal açıklamalar kısmında bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele alınmasına rağmen görgül araştırma kısmında yeterli veri bulunmasına rağmen, araştırmanın hacminin daha da genişlememesi ve sadeliğini kaybedip daha da karmaşıklaşmaması için sinizm kavramı boyutları bağlamında incelenmemiş, bir bütün olarak araştırmanın bağimsiz değişkeni olarak ele alınmıştır. Türkiye’de yapılan yazın taramasında kavramlar arası ilişkiyi ele

alan yeterli sayı ve nitelikte sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında yapılan bu çalışmanın, özellikle Türkçe alan yazının zenginlik kazanmasına katkı sağlayabilecek olması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar çalışmanın bir kısıtını oluştursa da araştırmada örneklem olarak sadece Nevşehir İli Maliye Teşkilatı seçilmiştir. Çalışmanın bir il bazında yapılması araştırmanın daha kısa zamanda ve daha az maliyetle gerçekleştirilebilmesi nedeniyledir. Söz konusu teşkilat Maliye Bakanlığının taşra yapılanması olup; il merkezinde Defterdarlık, ilçe merkezlerinde ise Mal Müdürlükleri şeklinde teşkilatlanmıştır. Nevşehir Defterdarlığı Personel Müdürlüğünün 2013 yılı verilerine göre Nevşehir İli Maliye Teşkilatında çalışan kişi sayısı 207 olup, araştırmada çalışanların tamamına ulaşılarak tam sayım yapılmış dört çalışan ankete yanıt vermek istemediğinden 203 kullanılabilir anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.2. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmanın verileri yüz yüze gerçekleştirilen anket yoluyla toplanmıştır. İşgören sessizliğinin ölçümünde Taşkıran (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçekten, örgütsel sinizmin ölçümünde ise Türkçe geçerlemesi Kalağan (2009) ve Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılan, Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ve toplam 13 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Kullanılan ölçekler 1= Kesinlikle Katılıyorum...5=Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde belirlenmiş olan 5'li Likert tipi ölçektir. İşgören sessizliği ölçeğinin alfa güvenilirlik katsayısı 0,794 ve örgütsel sinizm ölçeğinin alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.946 olarak hesaplanmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmaya katılan 203 kamu çalışanı ile ilgili demografik veriler ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1:** Çalışanların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde	Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	160	78,8	Medeni Durum	Bekâr	51	25,1
	Kadın	43	21,2		Evli	152	74,9
Yaş	20-29	24	11,8	Eğitim Düzeyi			
	30-39	124	61,1		Lise	30	14,8
	40-49	30	14,7		Ön Lisans	13	6,4
	50-59	14	6,9		Lisans	150	73,9
	60-69	2	1		Lisansüstü	6	3,0
	Belirtmeyen	9	4		İlköğretim	4	2,0
Pozisyon	Yönetici	13	6,4				
	Memur	190	93,6				

Çalışanların % 78,8'inin erkek, % 21,2'sinin kadın, % 25,1'inin bekar ve % 77,9'unun evli olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların % 11,8'inin 20 - 29 yaş arası, % 61,1'inin 30 - 39 yaş arası, % 14,7'sinin 40 - 49 yaş arası grupta iken, 50 yaş ve üzeri grupta sadece % 11,9'dur. Çalışanlar eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; % 2'sinin ilköğretim,

% 14,8'inin lise, % 6,4'ünün önlisans, % 73,9'unun lisans ve % 3'ünün lisansüstü düzeyde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında; % 6,4'ünün yönetici, % 93,6'sinin ise memur statüsünde çalışmakta olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Ort.	St.Sap.	$\alpha$	1	2	3	4	5
1. İşgören Sessizliği	3.55	0.58	.79	-				
2. Örgütsel Sinizm	2.96	1.05	.95	.288*	-			
3. Kabullenici sessizlik	3.98	0.88	.84	.788	.243*	-		
4. Savunmacı sessizlik	4.13	0.79	.86	.775	.223*	.653	-	
5. Toplum Yanlısı Sessizlik	2,54	0.88	.72	.487	.124*	-.030	-.020	-

Tablo 2'deki işgören sessizliği ifadelerine genel olarak bakıldığında; verilen cevapların ortalaması 3,55 ile yani "Katılmıyorum" ifadesine yakın bir değer-

dir. Yani araştırmanın sonucu kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik (3,98), savunmacı sessizlik (4,13) ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik (2,54) boyutlarında

İşgörenlerin genel anlamda sessiz kalmadıklarından söz edilebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında çalışanların eğitim düzeyinin yüksek ve özgüven sahibi kişilerden oluşması, bunun yanında kamuda çalışmanın verdiği güven ve cesaretle sessiz kalmamayı tercih ettikleri vurgulanabilir.

Tablo 2'deki örgütsel sinizm ölçeği ifadelerine genel olarak bakıldığında ise verilen cevaplardan hareketle işgörenlerin sinik tutumlar bakımından 2,96 ile kararsız bir noktada oldukları söylenebilir. Araştırmanın sonucu olarak çalışanlar arasında örgütsel sinizm yönünde çok zayıf bir eğilimden söz edilebilir.

**Tablo 3:** Regresyon Modelinin Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	t değeri	F	Anlam Düzeyi	Durbin Watson
1	.517(a)	.083	.078	0.288	2,540	18,113	0,000	1,614

a Tahmin Değişkeni, İşgören sessizliği

b Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 3'de işgören sessizliğinin örgütsel sinizmi ne kadar belirlediğini ortaya koymak üzere yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir [F= 18,113, p<0,000]. Analiz sonuçlarına göre düzeltilmiş R<sup>2</sup>

değeri 0,078'dir. Bu değere göre, örgütsel sinizmdeki yaklaşık %8'lik varyansın işgören sessizliğine bağlı olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise beta katsayısı olan 0.288 değeri, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Buna göre araştırmanın İşgören sessizliği örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir şeklindeki temel hipotezi kabul edilmektedir. Araştırmada kullanılan Durbin Watson testi, modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyan bir testtir. Otokorelasyon hata terimlerinin birbirleriyle ilişkili olma durumudur. Söz konusu test değerinin 1,5 ile 2,5 aralığında olması istenmektedir (Albayrak vd., 2006:264). Tablo 3'de görüleceği gibi analiz sonucuna göre Durbin Watson değeri 1,614 ile istenilen aralıkta yer almaktadır.

Kavramlar arası ilişkiye yönelik literatürdeki birçok çalışmanın iddia ve bulguları ile yukarıdaki ulaşılan sonuçların paralellik gösterdiğinden söz edilebilir. Milliken vd. (2003), Vakola ve Bouradas (2005), Nikolaou (2011), Morrison (2014), Özdemir ve Uğur (2013) teorik olarak; Beer ve Eisenstat (2000), Tamuz (2001), Donaghey vd. (2011), Nartgün ve Kartal (2013) ise görgül olarak; işgören sessizliğinin sonuçlarından birisi olarak sinizm işaret etmektedirler. Liu vd. (2009)'un görgül çalışmasının bulguları, araştırma hipotezinin tersine sessizlik ve sinizm arasında negatif yönlü ve

Ayrıca Tablo 2'deki  $\alpha$  (alfa) değerlerine bakıldığında gerek örgütsel sinizm, gerekse işgören sessizliği ve onun kabullenici, savunmacı ve toplum yanlısı sessizlik boyutlarının hepsinin güvenilirlik için kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde bir güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın yukarıda belirtilen temel hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3'deki gibidir.

güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Alan yazına bakıldığında yukarıdaki çalışmalarda da belirtildiği üzere genel olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu işaret edilirken sadece Liu vd. (2009) bu sonuçların aksine bir ilişkiye işaret etmiştir. Dolayısıyla kavramlar arasındaki genel olarak kabul edilen alan yazındaki ilişkinin yönü pozitifdir, bu nedenle bu çalışmada da kurulan hipotezlerde beklenen ilişkinin yönü pozitif olarak belirlenmiştir.

Bu kuramsal ilişkiler üzerine toplanan verilere dayalı olarak yapılan istatistiksel analizler sonucu araştırma için geliştirilmiş olan 'işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki vardır' şeklindeki Hipotez 1 desteklenmektedir.

**Tablo 4:** İşgören Sessizliğinin Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	$\beta$	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,133	,447		2,534	,012		
Kabullenici Sessizlik	,206	,107	,173	1,931	,055	0,574	1,743
Savunmacı Sessizlik	,150	,119	,113	1,257	,210	0,574	1,742
Özgeci Sessizlik	,155	,080	,131	1,930	,055	0,999	1,001
<b>R</b>				,546			
<b>R<sup>2</sup></b>				,091			
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>				,083			
<b>Anlam düzeyi</b>				,000			
<b>F Değeri</b>				13,564			
<b>Durbin-Watson</b>				1.606			

Tablo 4'deki işgören sessizliğinin boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları anlamlıdır [F=13,564, p<0.000]. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,083'dür. Bu sonuç örgütsel sinizmdeki yaklaşık % 8 oranındaki varyansı; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci sessizlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Ancak Tablo 4'teki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline dahil edildiği zaman örgütsel sinizmi açıklamada ne kabullenici sessizliğin (Beta= 0,173, p>0.05), ne savunmacı sessizliğin (Beta= 0,113, p>0.05) ne de özgeci sessizliğin (Beta= 0,131, p>0.05) anlamlı bir katkısının olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H1a, H1b ve H1c hipotezleri reddedilmektedir. Ancak kabullenici ve özgeci sessizlik boyutlarının anlamlılık değerleri 0,05 kesme değerinin çok az üzerinde olduğundan bazı sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda kabul edildiği gibi bu çalışmada da güven aralığı 0,90 olarak alınsaydı bu iki boyut için geliştirilen hipotezler de kabul edilebilecekti. Ancak literatürdeki çalışmalarda genel olarak 0,95 güven aralığında analizler yapıldığından elde edilen bulgular buna göre değerlendirilmiştir.

#### 4. Sonuç

Örgütler açısından olumsuz bir durum olarak görülen işgören sessizliği ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ele alındığı bu çalışmada; işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanlarına yönelik bir görgül araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar arasında, sessizliğin kayda değer bir biçimde gözlemlenmediğinden ve örgütsel sinizm konusundaki tutumlarının

ise oldukça zayıf olduğundan söz edilebilir. Bu sonuçların ortaya çıkmasında çalışanların yüksek iş güvenliği bulunan kamu çalışanları statüsünde oluşunun yanı sıra özellikle eğitim düzeyi yüksek kişilerden oluşan bir örneklem grubuna ait olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada Tablo 2'deki korelasyon analizi sonucunda bir başka bulgu olarak, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında (p.0,288) pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizlerinde katsayı 0-0,3 arasında değerler alıyorsa ilişkinin zayıf olduğu yorumu yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 256). Ayrıca, çalışanların sessiz kalma durumu arttıkça, örgütsel sinizmin de küçük de olsa artma eğilimi gösterdiği söylenebilir. Bu sonuç, alan yazındaki sınırlı sayıda araştırma tarafından işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklindeki sonuçlarla desteklenmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000; Tamuz, 2001; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Nikolaou, 2011; Donaghey vd., 2011; Morrison, 2014; Özdemir ve Uğur, 2013; Nartgün ve Kartal, 2013). Araştırmada işgören sessizliğinin boyutlarından kabullenici (razı olma anlamında), savunmacı ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı da ulaşılan sonuçlar arasındadır. Ancak özellikle kabullenici ve toplum yanlısı sessizliğin örgütsel sinizmi açıklama gücünün anlamlılık katsayısının (p.0.05) kesme değerinin çok az üzerinde olması nedeniyle araştırmanın güven aralığının (0,90) kabul edilmesi halinde, kavramlar arası ilişkinin anlamlı kabul edilebileceğinin altı çizilmelidir.

Bu sonuçlardan hareketle özellikle kamu çalışanlarında çok yüksek düzeyde olmasa da gözlemlenen

kimi sinik tutumların ortadan kaldırılmasında; örgütlerin veya kamu otoritesinin çalışanlarına daha fazla güven telkin eden yönetsel ve politik uygulamaları benimsemesi, Nartgün ve Kartal'ın (2013) da belirttiği gibi daha fazla hakkaniyete ve eşitlikçiliğe dayalı uygulamalara yönelmesi, çalışanların karar alma ve uygulama süreçlerine daha etkin katılım sağlama olanağı sunması gibi önerilerde bulunulabilir.

Bu çalışmada her ne kadar yüksek düzeyde ortaya çıkmamış olsa da genel olarak işgörenlerde görülebilen sessizlik olgusunun üstesinden gelinmesinde; güç mesafesinin azaltılması, açık kapı politikasının benimsenmesi, örgütsel sessizliği kıracak bir örgüt kültürünün yerleştirilmesi ve farklı fikir ve düşüncelere karşı negatif geri bildirimlerde bulunulmaması gibi yönetsel uygulamalara gidilebilir (Özdemir ve Uğur, 2013).

İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Birincisi; çalışmada örgütsel sinizmin bir bütün olarak incelenmiş olması yani boyutları bazında ele alınmamış olmasıdır. İkincisi; fazla sayıda olmayan bir örnekleme çalışılmış olması nedeniyle yapılan araştırmanın sonuçlarının kamu çalışanları açısından kapsamlı bir genelleme yapmaya olanak sağlamamasıdır. Üçüncüsü; örgütsel davranış alan yazında işgören sessizliği ile ilgili sınırlı sayıda çalışma olması ve işgören sessizliğinin boyutları açısından araştırma ve uygulamanın olmamasıdır.

Konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara; işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisinin sinizm boyutları ile birlikte sessizlik boyutları da araştırmaya katılarak çalışılması önerilebilir. Özellikle bu çalışmanın uygulama bölümünde görgül çalışma yapıldıktan sonra alan yazına kazandırıldığı fark edilen yeni bir sessiz kalma biçimi olan fırsatçı sessizlik türünün de dikkate alınarak çalışmaların yapılması sessizlik yazınına çok değerli katkılar sağlayabilecektir. Özellikle sinizmin öncülerinden sayılan psikolojik sözleşme ihlalinin de sessizlik ve sinizm kavramları arasında bir aracı değişken olarak incelenebileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada veri toplama tekniği açısından nitel metodolojik yaklaşımlar (görüşme gibi) kullanılarak, konunun derinliği daha iyi tespit edilebilecek ve bu sayede farklı açılımlar da sağlanabilecektir. Son olarak yapılacak araştırmaların, farklı sektör ve örneklem kitleleri üzerinde gerçekleştirilmesi ile de alan yazına çok değerli katkılarda bulunulabilecektir.

## KAYNAKLAR

Beer, M ve Eisenstat, R, (2000), "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", Sloan Management Review, Vol. 41(4), pp. 29-40.

Bowen, F, ve Blackman, K. (2003) "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, 40(6), pp.1393-1417.

Brandes, P. (1997), Organizational Cynicism: its Nature, Antecedents, and Consequences, Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.

Brandes, P, Dharwadkar, R. ve Dean, J. W., (1999), "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes" Eastern Academy of Management Proceedings, pp. 150-153.

Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, I.-S., Banks, G.C. and Lomeli, L.C. (2013), "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: a meta-analysis", Journal of Vocational Behavior, Vol. 83 No. 2, pp. 181-197.

Dean, James W., Brandes P. ve Dharwadkar, R. (1998), Organizational Cynicism, Academy of Management Review, 23: 2, pp. 341-52.

Delken, M., (2004), Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Economics University of Maastricht,.

Donaghey, J, Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A., (2011) "Re-conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis", Work Employment and Society, Vol: 25(1), pp. 51-67.

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), pp. 1359-1392.

Eaton, J. A. (2000), A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.

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

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara

James, M. S. L., (2005), Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems, Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida

State University, USA.

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

Karacaoğlu, K. ve İnce F. (2012), “Brandes, Dhawadkar ve Dean’ın (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, Business and Economics Research Journal, Volume 3 Number 3, ss. 77 - 92.

Knoll M. ve Dick R.V. (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), pp 349-362.

Liu, D, Wu, J. ve Ma, J, (2009), “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company”, International Conference on Computers&Industrial Engineering, Troyes, pp. 1647-1651.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003) “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees dont Communicate Upward and Why”, Journal of Management Studies, 40(6), pp. 1453-1476.

Morrison E. W. ve Milliken, F. J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, Academy of Management Review, 25(4), pp. 706-725.

Morrison, E. W. (2014), “Employee Voice and Silence”, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Vol. 1, pp. 173-197.

Nartgün Ş.Z. ve Kartal V. (2013), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri”, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 47-67.

Naus, A.J.A.M. (2007), Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, Dissertation of Doctorof Dissertation, Maastricht University, Maastricht,.

Nikolaou, I., Vakola M., Bourantas, D. (2011), “The Role of Silence on Employees Attitudes The Day After a Merger”, Personnel Review, Vol: 40 (6), pp.723-741.

Özdemir, L. ve Uğur, S. 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, Cilt: 27 (1), ss. 257-281.

Pinder, C., ve Harlos, H. (2001) Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resource Management, 20. Pp. 331-369.

Tamuz, M. (2001), “Learning Disabilities for Regulators: The Perils of Organizational Learning in The Air Transportation Industry”, Administration and Society, Vol: 3, pp. 276-302.

Taşkıran E. (2011), Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.

Üçok, D. ve Torun, A. (2014), “Örgütsel Sessizliğin Türleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı, Kayseri, 137-145.

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

Wanous, J.P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (2000), “Cynicism about Organizational Change-Measurement, Antecedents, and Correlates”, Group & Organizational Management, 25: 2, June, pp.132-153.