

İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİ: KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA²

Doç. Dr. Korhan Karacaoğlu
Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi
kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

Cengiz Küçükköylü
Nevşehir Defterdarlığı
ckucukkoylu@hotmail.com

ÖZET

Bu araştırmada, işgören 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 (razı 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 sinizm, kamu çalışanları*

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

² Bu çalışma, Cengiz Küçükköylü tarafından hazırlanan ve Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

yapılan çalışmanın haricinde her hangi bir çalışmaya rastlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışmanın, sinizmin nedenlerinden biri olan işgören sessizliği ile nasıl bir etkileşim gösterdiğini ampirik 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. Kuramsal Çerçeve

Kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği, tüketici beklentilerinin daha da arttığı, sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarının daha fazla inisiyatif almasını ve görüşlerini açıkça dile getirmesini beklemektedirler. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarını yönetime katılım, yukarı doğru bilgi akışı ve kararlara ortak olma gibi konularda özendirdikleri ve bunu; TKY, demokratikleşme, örgütsel adalet ve personel güçlendirme gibi örgütü çoğulcu hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştıklarına tanık 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 kavramın Pinder ve Harlos (2001) tarafından; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne vd. (2003) ise bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) eklemiş ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik biçiminde ele almıştır. Bu sessizlik türleri kısaca şu şekilde açıklanabilir (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd. 2003):

Razı Olma Anlamında Sessizlik: Organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır.

Savunmacı Sessizlik: Savunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir.

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.

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimselere 'sinik', bunu açıklamaya çalışan düşünceye de 'sinizm' denmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir (James, 2005). Sinizm, 'kuşkuculuk', 'şüphencilik', 'güvensizlik', 'inançsızlık', 'kötümserlik', 'olumsuzluk' sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, "kusur bulan, zor beğenen, eleştiren birey" (Eaton, 2000) anlamı baskındır. 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 edilebilir (Dean vd., 1998: 345-466):

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

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 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 örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.' şeklindedir. Bu temel hipoteze bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler ise Hipotez 1a: Kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Hipotez 1b: Savunmacı sessizlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Hipotez 1c: Özgeci (toplum yanlısı) sessizlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir biçimindedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı Önemi ve Örneklemi

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. 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. Araştırmada örneklem olarak Nevşehir İli Maliye Teşkilatı seçilmiştir. Söz konusu teşkilat Maliye Bakanlığının taşra yapılanması olup; il merkezinde Defterdarlık, ilçe merkezlerinde ise Malmüdürlükleri 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. İş gören sessizliğinin ölçümünde Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ölçekten, örgütsel sinizmin ölçümünde Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İş gören sessizliği ölçeğinin alfa katsayısı 0,794 ve örgütsel sinizm ölçeğinin alfa katsayısı ise 0,946'dır.

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	19,2		Ön Lisans	13	6,4
	50-59	14	6,9		Lisans	150	73,9
	60-69	2	1		Lisansüstü	6	3,0
Pozisyon	Yönetici	13	6,4		İlköğretim	4	2,0
	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, % 19,2'sinin 40 - 49 yaş arası grupta iken, 50 yaş ve üzeri grupta sadece % 7,9'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'sının ise memur statüsünde çalışmakta olduğu görülmektedir.

İşgören Sessizliği ifadelerine genel olarak bakıldığında; verilen cevapların ortalaması 4'e yani "Katılmıyorum" ifadesine çok yakındır. Yani araştırmanın sonucu kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik boyutlarında işgörenlerin 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.

Örgütsel sinizm ölçeği ifadelerine genel olarak bakıldığında; verilen cevaplardan hareketle işgörenlerin sinik tutumlar bakımından 2,96 ile kararsız bir noktada oldukları söylenebilir. Yani araştırmanın sonucu olarak örgütsel sinizm yönünde çok zayıf bir eğilimden söz edilebilir.

Araştırmanın yukarıda belirtilen temel hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz ve elde edilen bulgular aşağıda Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2: Regresyon Modelinin Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	Sig.	Durbin Watson
1	.517(a)	.083	.078	0.288	0,000	1,614

a Tahmin Değişkeni, İşgören sessizliği

b Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 2'deki tanımlayıcılık katsayısı (R²), doğrusal modelin uyum iyiliğinin en yaygın ölçüm biçimidir. Söz konusu katsayı, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durum regresyon modelinin açıklayıcılık gücünün iyi bir ifadesidir. Buradan hareketle, örgütsel sinizm üzerindeki değişimin 0,083 gibi küçük bir kısmının, araştırma modelinde yer alan işgören sessizliği bağımsız değişkeni tarafından açıklandığı söylenebilir. 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 2'de görüleceği gibi analiz sonucuna göre Durbin Watson değeri 1,614 ile istenilen aralıkta yer almaktadır. 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 ampirik olarak; işgören sessizliğinin sonuçlarından birisi olarak sinizme işaret etmektedirler. Burada bahsedilen çalışmaların bulguları bu çalışma bulguları ile paralellik göstermektedir. Diğer taraftan Liu vd. (2009)'un ampirik çalışmasının bulguları, araştırma hipotezinin tersine sessizlik ve sinizm arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir.

Tablo 3: 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)	
	β	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	1,133	,447		2,534	,012		
Kabullenici	,206	,107	,173	1,931	,055	0,574	1,743
Sessizlik	,150	,119	,113	1,257	,210	0,574	1,742
Savunmacı	,155	,080	,131	1,930	,055	0,999	1,001
Sessizlik							
R				,546			
R ²				,083			
Düzeltilmiş R ²				,070			
Anlam düzeyi				,000			
Durbin-Watson				1.606			

Tablo 3.de işgören sessizliğinin boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Modelde işgören sessizliğinin üç boyutu olan -kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik- bağımsız değişken ve örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olup, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim olmadığı görülmektedir. Bu modelde işgören sessizliğinin boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel sinizmdeki değişimin % 8,3'ünü açıklamaktadır. Araştırmaya konu olan Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanları açısından işgören sessizliğinin boyutlarından kabullenici sessizlik ($p < 0,055$), savunmacı sessizlik ($p < 0,210$) ve özgeci sessizlik ($p < 0,055$) örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemekte, ancak ($p > 0,055$) ile istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşimin olmadığı görülmektedir. 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 araştırmada da güven aralığı 0,90 olarak alınsa bu iki boyut için geliştirilen hipotezler de kabul edilebilecekti.

4. Sonuç

Örgütler açısından olumsuz bir durum olarak görülen işgören sessizliği ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin araştırılması ve işgören sessizliğinin örgütsel sinizme sebebiyet vermesi gibi olumsuz bir durumun ele alındığı bu çalışmada; işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanlarına yönelik bir saha araştırması 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 güvencesi bulunan Kamu çalışanları statüsünde oluşunun yanı sıra özellikle eğitim düzeyi yüksek kişilerden oluşan bir örneklem grubuna ait olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda bir başka bulgu olarak, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani işgören sessizliğinin boyutları açısından sessizlik durumu arttıkça örgütsel sinizm de artmaktadır. Bu sonuç, literatürdeki 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.

Bu sonuçlardan hareketle özellikle kamu çalışanlarında gözlemlenen sinik tutumların ortadan kaldırılmasında; örgütlerin veya komu otoritesinin çalışanlarına daha fazla güven telkin eden yönetsel ve politik uygulamaları benimsemesi, daha fazla hakkaniyete ve eşitlikçiliğe dayalı uygulamalara yönelmesi, çalışanların karar alma ve uygulama süreçlerine daha etkin katılım sağlama olanağı sunması gibi önerilerde bulunulabilir.

İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Birincisi; araştırmada örgütsel sinizm kavramının 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 literatüründe 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 etkisi konusunda literatürde çok fazla çalışma olmaması nedeniyle araştırılacak çok fazla konu olmakla birlikte, işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisinin sinizm boyutları ile birlikte sessizlik boyutları da araştırmaya katılarak çalışılması önerilebilir. Sinizmin öncülerinden sayılan psikolojik sözleşme ihlali sessizlik ve sinizm kavramları arasında aracı değişken olarak incelenebilir. Ayrıca araştırmada veri toplama tekniği açısından başka metodolojik yaklaşımlar (görüşme gibi) kullanılarak konunun derinliği tespit edilebilir. Araştırılacak konularda farklı sektörlerde çalışmaların yapılması ve yapılacak araştırmaların daha büyük örneklem kitleleri üzerinde ele alınması ile de literatüre çok değerli katkılar sağlanabilecektir.

5. Kaynakça

- 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.

- 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, , 514-524.
- 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.
- 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, 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: 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.

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