

doi number: 10.14686/201321980

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri

Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
szbn@yahoo.com

Vural KARTAL
Milli Eğitim Bakanlığı
vuralkartal81@hotmail.com

Özet: Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerinin neler olduğunu, bu görüşlerin, cinsiyete, kıdem ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre değişip değişmediği, son olarak da öğretmenlerin örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Araştırma kapsamında Bolu ilinde taşınmalı eğitim- öğretim yapan 10 ortaokulda görevli 90 öğretmene örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ölçeği uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde, yüzde, frekans, ortalama, standart sapma, t-testi, Kruskal Wallis ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sessizlik düzeyleri ile cinsiyet, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik, Öğretmen

Teachers' Perceptions on Organizational Cynicism and Organizational Silence

Abstract: The aim of this research is to identify what the teacher's perceptions are on organizational cynicism (OC) and organizational silence (OS) and whether these views change according to gender, years of experience and years of office in organization. Also it's tired to define if there is meaningful relation between teachers' views on OC, OS and its sub-dimensions. Within the scope of this study, OC and OS scale were applied to 90 teachers working in 10 different transportational teaching schools in Bolu. In the analysis of researchfindings, percentage, frequency, avarage, Standard deviation, t-test, Kruskal Wallis and correlation analysis were used. According to the findings of the research; there is not a significant difference between the teacher's levels of OC, OS and gender, years of experience and years of office in organization. However, it's found that there is avarage positive relation between OC level of teachers and school environment, source of OS and isolation.

Key Words: Organizational Cynicism, Organizational Silence, Teacher

1. GİRİŞ

Toplumlar ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde bulunan sorunları çözmek ve refah düzeyini arttırmak için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve problemlerin durumlarına göre oluşan bu toplumsal kurumların, kuruluş amaçlarını geliştiren birimler örgüt olarak tanımlanmaktadır (Ayık, 2007). Belli amaçları gerçekleştirebilmek için kurulmuş olan örgütler varlıklarını devam ettirmeye ihtiyaç duyar. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli stratejiler izler (Aslanargun, 2010). Ancak bu stratejileri yürüten üyelerin örgüt içerisinde her zaman daha önceden belirlenmiş davranışları sergilemedikleri görülmektedir. Bu davranışlar arasında son yıllarda araştırılmaya başlanan, kişinin örgütüne yönelik geliştirdiği olumsuz tutumları anlatan örgütsel sinizm ve örgüt üyelerinin var olan yeteneklerini kasıtlı olarak kullanmayıp sessizliğe büründükleri örgütsel sessizlik kavramları dikkat çekmektedir. Örgütsel sinizm, temelde inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği düşüncesini taşımaktadır (James, 2005, Akt. Tınaztepe, 2012).

Günümüzde örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Bu çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda iş görenler arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı iş görenlerin örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları gözlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Gül ve Özcan, 2011).

Araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm hakkında öğretmenlerin görüşlerini incelemektir. Bu çalışmanın taşınmalı eğitim yapan ortaokullarda yapılmasının, araştırmaya yeni bir ufuk kazandıracağına inanılmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sinizm

Sinizm kelimesi kökenlerini yaklaşık olarak M.Ö 500 yıllarında (Metzger, 2004) ortaya çıkan Antik Yunan felsefi düşüncesi olan "sinik (kinik)" kelimesinden almaktadır (Mantere ve Martinsuo 2001, Akt. Kalağan ve Güzeller 2010). Sinizm ise başkalarının niyetlerine güvenmeme ve muhatapların gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak açıklanabilir (Helvacı ve Çetin, 2012). Örgütler, yönetim biliminin başlıca inceleme alanı olup bir araya gelen

üyelerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışmasını; işbirliği ve birbirleriyle ilişki içinde bulunmasını gerektirir. Örgüt bağlamında sinizm ise, “örgütün bütünlükten yoksun olması düşüncesi” ve “bireyin istihdam edildiği kuruma ilişkin olumsuz tutumu” olarak ifade edilir (Dean vd., 1998). Bu tür bireyler örgütlerdeki küçük sorunların bile çözülmesinin ve iyileştirilmesinin mümkün olmadığını bu yüzden çaba sarf etmenin gereksiz olduğunu düşünmektedirler. Bu davranışı gösteren bireylere de sinik adı verilir. Sözlükte sinik bireylerin sürekli hata arayan ve küçümseyen kişiler olarak insanların harekete geçerken sahip oldukları güdü ve eylemlerde samimi olduklarına inanmama eğilimi gösterdikleri ifade edilmektedir (Bakker, 2007). Örgütsel sinik, işyerindeki problemlerin en azından tespit edilebilir olduğuna ancak sistemin doğasında var olan eksiklikler nedeniyle değişim ve düzeltme (geliştirme) çabalarının boşuna olduğuna inan kişidir (McClough, v.d. 1998).

Literatürde örgütsel sinizme yol açan birçok neden sıralanmıştır. Bu nedenlerin başında çalışan ile örgüt arasında var olduğuna inanılan psikolojik sözleşme ihlalleri, gücün dengesiz dağılımı, adaletsizlik, klasik iş yöntemleri ve değerleri, çok uzun çalışma süreleri, mobbing, kötü yönetim, etkin olmayan liderlik, örgütsel küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması, yüksek yönetici ücretleri, ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar, düşük örgütsel performans ve örgütsel değişim gibi bilişsel, duygusal ve örgütsel birçok faktör yer almaktadır (Andersson ve Bateman 1997, Akt. Gül ve Ağıröz, 2011).

Örgütlerde yaşanan sinizmin kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucunun olduğu düşünüldüğünde, işyerlerinde sinizmin ortaya çıkışını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak öncelikli hale gelmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada kuşkusuz en büyük sorumluluk örgüt içindeki yöneticilerine ve liderlerine düşmektedir (Özler vd., 2010).

Reichers, Wanous, Austin (1997), değişim konusundaki sinizmi azaltmak ve yönetmek için birçok tavsiyede bulunmuştur:

- Çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara dâhil etmek
- Amirlerin iletişim adına gösterdikleri çabanın farkında olmak ve bunu ödüllendirmek
- Devam eden değişim çalışmaları hakkında kişileri bilgilendirmek
- Zamanlamada verimliliği artırmak
- Sürpriz değişiklikleri en aza indirmek

- Güvenilirliği artırmak
- Geçmişle ilgilenmek (hataları kabul etmek, özür dilemek, zararı telafi etmek (Akt. Kabataş, 2010).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütler küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için iş görenleriyle uyum içerisinde çalışmalarını gerektiğini bildikleri halde, onların sessizliğe bürünmelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. İş görenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Bildik, 2009). İnsan bilimciler sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadırlar (Nader 2001, Akt. Alparşlan 2010). Türk Dil Kurumu (2005) sözlüğünde sessizliğin tanımı “Sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak geçer. Sessizlik bazı durumlarda amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir hal de alabilmektedir. Morrison ve Milliken (2000)’e örgüt boyutunda sessiz kalmak, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerini ifade etmemeleridir.

Bowen ve Blackmon(2003)’e göre örgütsel sessizlik, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıkar. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği spesifik biçimde “yöneticinin olumsuz tutum sergileyeceğine ilişkin korkular ve yöneticilerin dolaylı inançları” olarak iki boyutta ele alır. Bu görüşe göre, yöneticilerin olumsuz geri besleme korkusu, insanların doğaları gereği tembel oldukları şeklindeki inançları ve örgütsel kültür, örgütlerde sessizliğin oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunabilmektedir (Özdemir ve Uğur 2013). Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliği, iletişimin bir türü olarak açıklar.

Blackman vd. (2009), sessizliği sessiz ve susturulmuş olarak ikiye ayırır. Birinde birey susmayı tercih ederken diğerinde konuşmasına izin verilmemektedir. Bunu etkileyen içsel ve dışsal etkenler olabilir. Aynı zamanda sessizliğin iki nedenden dolayı önemli olduğunu vurgulamaktadır. Birincisi, sessizliğin ayırt edici doğasını bilmek, öğrenmenin kendisini anlamak için önemlidir. İkincisi, yönetici eğitiminin nasıl planlanıp kolaylaştırılıp, nasıl başarılı olduğunu anlamayı sağlayan içsel bir süreç olması açısından önem taşımaktadır (Akt. Kahveci ve Demirtaş 2013). Örgütsel sessizlik ikliminin, çalışanlar tarafından algılanmasını önemli derecede etkileyen üç boyut mevcuttur. Bunlar; üst yönetimin tutum ve davranışları, bölüm/birim yöneticisinin(şefin) tutum ve davranışları ve örgüt içerisindeki iletişim fırsatları olarak sayılabilir (Mayhew 2006, Akt. Alparşlan 2010).

Örgütsel sessizlik davranışının örgütün gelişimi ve değişimi önünde bir engel olduğu bilinmelidir. Bilgi ve fikirlerin tutulması diğer bir deyişle paylaşılmaması iş geliştirme ile ilgili bir durum olarak tanımlanmaktadır (Bayam, 2010). Sessizliğin örgütsel sonuçları; (1) Çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, (2) Sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, (3) Bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000).

İş görenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları çelişkisi, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. Son yıllarda gelişen formel ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi), resmi ortamlarda ses çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informal ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilir. Bunlar, yetkililere ulaşmanın akla gelebilecek yollarıdır (Çakıcı, 2008).

2.3. Örgütsel Sessizlikle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Örgütsel sinizm sadece, olumsuz insanların örgüte getirdiği duygular değil; bu tutumların örgütsel bağlamdaki deneyimlerle şekillendirilmesidir (Johnson ve Leary-Kelly 2003, Akt. Kalağan 2009). Örgüt üyelerinin etkililiği ve verimliliği, örgütlerin devamlılığı açısından zorunludur. Üyelerin var olan potansiyellerini kasıtlı olarak esirgemeleri, örgütsel etkileşim sürecini azaltmaktadır. Sessizliğin yoğun olduğu örgütlerde, örgüt üyeleri birbirlerine karşı önyargılı olurlar. Bu durum da örgüt ortamında sinik tutumların yaşanmasına yol açar. Öğrencilerin taşınması, yemek problemi, öğrencilerin ailelerinden günün büyük bölümünde kopuk yaşamaları, öğretmenlerin bu öğrencilerle ilgili aileleri yeterince görüşmemesi gibi sorunların öğretmenlere ek iş yükü getirmesi ve paralelinde öğretmenlerin bu yükü kaldırmada zorlanması, okullarında ki öğretmen ve yöneticilerin birbirlerine yeterince destek olamaması gibi durumlarda öğretmenler okullarına yönelik olumsuz tutum ve davranışlar (örgütsel sinizm ve sessizlik) sergileyebilmektedirler. Bu düşünceden hareketle taşınmalı eğitim yapan ortaokullarda görevli öğretmenlerin bu araştırmada örgütsel sinizm ve sessizlik hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi önemli görülmüştür. Ayrıca bu çalışmanın taşınmalı eğitim yapan ortaokullarda yapılmasının, iş yükü ağır olan bu okullara, örgütsel sorunlar anlamında yeni bir bakış açısı kazandıracağı umulmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisine dair daha önce yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmada, taşımali eğitim yapan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerinin tespit edilerek iki değişkene yönelik aralarında anlamlı ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1)Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri nelerdir?

2) Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri,

- a) Cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- b) Kıdemine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- c) Kurumdaki çalışma süresine göre değişiklik göstermekte midir?

3) Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli genel tarama modelleri içerisinde değişkenlerin tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan tekil arama modeli ile iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelini içermektedir (Karasar, 2009).

3.2. Çalışma Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini 2012–2013 Eğitim-Öğretim Yılında Bolu İl Merkezinde taşımali eğitim yapan ortaokullarda görev yapan tüm öğretmenler (Toplam 107 Öğretmen) oluşturmaktadır. Araştırmaya 90 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Öğretmelerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve çalıştıkları okuldaki görev sürelerine ilişkin demografik bilgiler Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	46	51,1
	Erkek	44	48,9
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	8	8,9
	6-10 yıl	47	52,2
	11-15 yıl	16	17,8
	16-20 yıl	19	21,1
Okuldaki Çalışma süresi	1-5 yıl	69	76,7
	6-10 yıl	9	10
	11-15 yıl	9	10
	16-20 yıl	3	3,3
Toplam		90	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %51,1'i kadın, %48,9'u erkektir. Öğretmenlerin %8,9'u 1-5 yıl, %52,2'si 6-10 yıl, % 17,8'i 11-15 yıl, %21,1'i 16-20 yıl aralığında mesleki kıdem aralığında, %76,7'si 1-5 yıl, %10'u 6-10 yıl, %10'u 11-15 yıl, %3,3'ü de 16-20 yıl okulda çalışma süresi aralığındadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Kalağan ve Güzeller'in (2010) Stanley (1997)'den aktardığına göre, Örgütsel Sinizm ölçeğini Vance, Brooks ve Tesluk (1997) geliştirilmiştir. Ölçek, 6'sı olumlu, 3'ü olumsuz madde olmak üzere 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçek tek boyutludur. Ölçeğin geliştirme sürecinde, iç tutarlılık katsayısı 84 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek uyarlama çalışmasında çeviri-geri çeviri tekniğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı. 83 olarak bulunmuştur. Ölçek için test tekrar test güvenilirlik katsayısı. 81 olarak hesaplanmıştır. Veri toplama aracında yer alan her bir maddenin gerçekleşme düzeyini belirlemek için "Tamamen Katılıyorum (5)", "Katılıyorum (4)", "Kısmen Katılıyorum (3)", "Katılmıyorum (2)" ve "Hiç Katılmıyorum (1)" dereceleri kullanılmıştır. Olumlu maddeler 5'den 1'e, olumsuz maddeler 1'den 5'e doğru puanlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 9, en yüksek puan ise 45'dir. Puanların yükselmesi örgütsel sinizm düzeyinin arttığını göstermektedir (Güzeller ve Kalağan, 2008). Bu araştırmada ise ölçeğin Cronbach alpha katsayısı toplam ölçekte. 61 olarak bulunmuştur. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin orta derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Okullarda örgütsel sessizliği belirlemek amacıyla, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği; yönetici, duygu, izolasyon, okul ortamı ve sessizliğin kaynağı olmak üzere beş boyuttan oluşmuştur. 18 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetici boyutu güvenilirlik katsayıları. 79, duygu boyutu için. 81, izolasyon boyutu için. 81, okul ortamı için. 74, sessizliğin kaynağı için. 80 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ise ölçeğin cronbachalpha katsayısı toplam ölçekte. 86 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Veri toplama aracında yer alan her bir maddenin gerçekleşme düzeyini belirlemek için “Tamamen Katılıyorum (5)”, “Katılıyorum (4)”, “Kısmen Katılıyorum (3)”, “Katılmıyorum (2)” ve “Hiç Katılmıyorum (1)” dereceleri kullanılmıştır. Olumlu maddeler 5’den 1’e, olumsuz maddeler 1’den 5’e doğru puanlanmaktadır.

Araştırma verilerinin analizde yüzde, frekans, ortalama, standart sapma, t-testi, Kruskal Wallis, korelasyon analizi kullanılmıştır. Ölçeğin puanlanmasında kullanılan aralıklar şu şekildedir:

1,00 – 1,79 Kesinlikle Katılmıyorum

1,80 – 2,59 Katılmıyorum

2,60 – 3,39 Kısmen Katılıyorum

3,40 – 4,19 Katılıyorum

4,20 – 5,00 Kesinlikle Katılıyorum

4. BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri belirlenmiştir. Daha sonra ortaya çıkan bu görüşlerin cinsiyete, kıdeme ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Son olarak da öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin yapılan betimsel istatistikler Tablo-2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek	Alt boyutlar	N	Ortalama	S.S
Örgütsel Sinizm Ölçeği		90	2,5827	0,52627
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Okul Ortamı	90	2,3472	0,70481
	Duygu	90	3,1370	0,80090
	Sessizliğin kaynağı	90	2,6556	0,76967
	Yönetici	90	3,3148	0,99231
	İzolasyon	90	2,9296	1,01609
	Toplam	90	2,8228	,59881

Tablo-2 incelendiğinde öğretmenlerin, sinizm boyutunda ($X=2,58$) katılmıyorum düzeyinde, sessizlik boyutunda ($X=2,82$) kısmen katılıyorum düzeyinde, okul ortamı alt boyutunda ($X=2,34$) katılmıyorum düzeyinde, sessizliğin kaynağı alt boyutunda ($X=2,65$) kısmen katılıyorum düzeyinde, yönetici boyutunda ($X=3,31$) kısmen katılıyorum düzeyinde, izolasyon alt boyutunda ($X=2,92$) kısmen katılıyorum düzeyindedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinde en çok katılım gösterdikleri madde, “Çalıştığım okulda kişisel girişimler pek fazla önemsenmez” ($X=3,92$) maddesidir. Yine örgütsel sinizm ölçeğinde öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri madde “Çalıştığım okulda öğretmenlerin iyi işler yapmak için ellerinden gelen çabayı gösterdiklerine inanabilirsiniz” maddesidir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarından duygu boyutunun “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler” maddesi ($X=3,61$), en çok katılım gösterilen maddedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin en az katılım gösterilen maddesi ise, okul ortamı boyutunun “Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” maddesidir. Yukarıdaki bulgulara göre öğretmenlerin, okullarının ve öğrencilerinin gelişimi için ortaya koydukları fedakârlıkların sonucunda yöneticilerden gerekli desteği almadıklarını belirtmeleri ve kendilerini yeteri kadar fedakâr görmemeleri taşımaları eğitimi yapan ortaokullarda örgütsel sinizmin olduğunu ortaya koymaktadır.

Yine öğretmenlerin, okullarında yaşadıkları endişe ve stres durumlarının asıl nedeninin okullarında yaşadıkları mutsuzluğu göstermeleri, öğretmenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerinin örgütlerine ve kendilerine yönelik bir fayda sağlamayacağına inanmaları, taşımaları eğitimi yapan ortaokullarda örgütsel sessizliğin olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3: Öğretmenlerinin Cinsiyetlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin T Testi Tablosu

Ölçek	Alt Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	sd	t	p
Örgütsel Sinizm Ölçeği		Kadın	46	2,6184	,53140	88	,655	,514
		Erkek	44	2,5455	,34753			
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Okul Ortamı	Kadın	46	2,3587	,74097	88	,157	,876
		Erkek	44	2,3352	,67329			
	Duygu	Kadın	46	3,2029	,80271	88	,796	,428
		Erkek	44	3,0682	,80239			
	Sessizliğin Kaynağı	Kadın	46	2,7043	,75981	88	,613	,542
		Erkek	44	2,6045	,78532			
	Yönetici	Kadın	46	3,4978	,97053	88	1,760	,082
		Erkek	44	3,1278	,99148			
	İzolasyon	Kadın	46	2,8913	1,13323	88	-,364	,717
		Erkek	44	2,9697	,88868			
	Toplam	Kadın	46	2,8732	,63014	88	,814	,418
		Erkek	44	2,7702	,56663			

Öğretmenlerinin cinsiyetlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo-3' de gösterilmiştir.

Tablo-3 incelendiğinde, kadın öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin ($X=2,61$), erkek öğretmenlere göre ($X=2,54$) daha fazla olduğu görülmektedir. Bu kapsamda bağımsız örneklem t- testi sonucunda öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri ($P>0.05$) arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizliğin okul ortamından kaynakladığına dair görüşlerinin ($X=2,35$) erkek öğretmenlere göre ($X=2,33$) daha yüksek olduğu, kadın öğretmenlerin örgütsel sessizliğin duygu boyutuna yönelik görüşlerinin ($X=3,20$) erkek öğretmenlere göre ($X=3,06$) daha yüksek olduğu, sessizliğin kaynağı alt boyutuna kadın öğretmenlerin ($X=2,70$), erkek öğretmenlere göre ($X=2,60$) görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin örgütsel sessizliğin yöneticilerden kaynaklandığına yönelik görüşleri ($X=3,49$) erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Örgütsel sessizliğin izolasyon boyutuna ise erkek öğretmenler ($X=2,96$) kadın öğretmenlere göre ($X=2,87$) daha yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir.

Örgütsel sessizliğin tüm boyutları bir arada incelendiğinde, örgütsel sessizliğe yönelik kadın öğretmenlerin ($X=2,87$) erkek öğretmenlere göre ($X=2,77$) daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda bağımsız örneklem t- testi sonucunda öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında ($P>0.05$) anlamlı bir

farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin kadın ya da erkek olması örgütsel sinizm düzeyine ve örgütsel sessizliğin alt boyutları düzeyini etkilememektedir. Nitekim Kalağan ve Güzeller (2010), Helvacı ve Çetin (2012) ile Alparslan'ın (2010) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel sinizm ile ilgili görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık bulunmamıştır. Literatür ile bu çalışma sonuçları paralellik göstermektedir. Diğer yandan Kahveci'nin (2010) Elazığ ilinde toplam 20 ilköğretim okulunda görevli 444 öğretmeni kapsayan araştırmasında (Bu çalışmada kullanılan aynı ölçek kullanılmıştır.) kadınların, erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldığı ve sorunlarını daha az dile getirdiği bulgularına ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeninin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo-4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerinin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Tablosu

Ölçek	Boyut	Mesleki Kıdem	N	Sıra ortalama	Sd	Kaykare	p
Örgütsel Sinizm Ölçeği		1-5 yıl	8	43,81	3	1,410	,590
		6-10 yıl	47	48,33			
		11-15 yıl	16	44,34			
		16-20 yıl	19	40,18			
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Okul Ortamı	1-5 yıl	8	44,50			
		6-10 yıl	47	44,46	3	0,235	,972
		11- 15 yıl	16	46,69			
		16-20 yıl	19	47,50			
	Duygu	1-5 yıl	8	29,75	3		
		6-10 yıl	47	42,54		6,635	,084
		11-15 yıl	16	54,13			
		16-20 yıl	19	52,18			
	Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl	8	51,81			
		6-10 yıl	47	44,49	3	3,364	,300
		11-15 yıl	16	36,94			
		16-20 Yıl	19	52,55			
Yönetici	1-5 yıl	8	42,19				
	6-10 yıl	47	46,14	3	0,268	,966	
	11-15 yıl	16	46,97				
	16-20 yıl	19	44,08				
İzolasyon	1-5 yıl	8	37,06	3			
	6-10 yıl	47	44,36		1,866	,599	
	11-25 yıl	16	51,66				
	16-20 yıl	19	46,68				
Toplam	1-5 yıl	8	40,94				
	6-10 yıl	47	43,48	3	1,287	,732	
	11-15 yıl	16	48,34				
	16-20 yıl	19	50,03				

Tablo-4 incelendiğinde Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinin ve örgütsel sessizlik ölçeğinin (duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon)

alt boyutları arasında mesleki kıdem farklılığı yönünden belirgin bir görüş farklılığı görülmemektedir. Yılmaz v.d. (2013), tarafından yapılan araştırma da, bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Öğretmenin mesleki kıdemi ne olursa olsun örgütte problemler yaşayabilir ve bu durum karşısında sessiz kalmayı tercih edebileceği gibi örgüte karşı sinik duygular besleyebilir.

Öğretmenlerin kurumda çalışma süresi değişkeninin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo-5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Okulda Çalışma Sürelerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Tablosu

Ölçek	Boyut	Okuldaki Görev Süresi	N	Sıra ortalaması	sd	Kaykare	p
Örgütsel Sinizm Ölçeği		1-5 yıl	69	46,70	3	3,036	,386
		6-10 yıl	9	48,28			
		11-15 yıl	9	41,56			
		16-20 yıl	3	21,33			
Okul Ortamı		1-5 yıl	69	43,99			
		6-10 yıl	9	50,61	3	3,168	,366
		11- 15 yıl	9	56,72			
		16-20 yıl	3	31,33			
Duygu		1-5 yıl	69	42,79	3		
		6-10 yıl	9	59,56		6,635	,084
		11-15 yıl	9	53,83			
		16-20 yıl	3	40,67			
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Sessizliğin Kaynağı	1-5 yıl	69	51,81			
		6-10 yıl	9	44,49	3	4,458	,216
		11-15 yıl	9	36,94			
		16-20 Yıl	3	52,55			
Yönetici		1-5 yıl	69	44,93			
		6-10 yıl	9	54,17	3	1,258	,739
		11-15 yıl	9	43,06			
		16-20 yıl	3	40,00			
İzolasyon		1-5 yıl	69	44,05	3		
		6-10 yıl	9	55,22		2,560	,464
		11-25 yıl	9	51,00			
		16-20 yıl	3	33,17			
Toplam		1-5 yıl	69	43,58			
		6-10 yıl	9	56,33	3	2,523	,471
		11-15 yıl	9	51,33			
		16-20 yıl	3	39,67			

Tablo-5 incelendiğinde Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizliğin (duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon) alt boyutları arasında kurumda çalışma süresi değişkeninin fark oluşturmadığı gözlemlenmektedir. Nitekim Uğur ve Özdemir’in (2013) çalışanların kurumda çalışma süresine göre örgütsel ses ve sessizlik algılamalarına yönelik yapmış oldukları araştırmanın sonucu, bu çalışma ile paralellik

göstermektedir. Taşımali eğitim yapan ortaokullarda örgütsel sinizm düzeyinin çalışma süresine göre farklılık göstermemesi, örgütsel sinizmin okulda uzun bir süre çalışan öğretmende yaşanabileceği gibi okula yeni başlayan bir öğretmende de ortaya çıkabileceği sonucunu ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm hakkındaki görüşlerini belirleyebilmek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısının mutlak değerinin 0.30'dan küçük olması "düşük", 0.30–0.59 arası "orta", 0.60'dan büyük olması ise "yüksek" ilişki olarak belirtilmektedir (Büyüköztürk,2009). Bu bağlamda öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi veren korelasyon tablo 6' da verilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

		Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon	Sessizlik
Örgütsel Sinizm	r	,533*	,258	,353*	-,004	344*	,419*
	p	,000	,014	,001	,972	,001	,000
	N	90	90	90	90	90	90

Tablo-6'ya göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı, taşımali eğitim yapan ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerini incelemektir. Ayrıca, bu çalışmada örgütsel sinizm ve sessizlik değişkenlerinin kıdeme ve kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmış, son olarak da, değişkenler arasında anlamlı ilişki olup olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik tutumları katılmıyorum düzeyinde olsa da, aritmetik ortalamının (2,58) kısmen katılıyorum düzeyine çok yakın olması dikkat çekicidir. Bu veri taşımali eğitim yapan ortaokullarda örgütsel sinizmin yaşandığına yönelik önemli bir bulgudur. Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi (X=2,61) kısmen katılıyorum düzeyinde çıkmıştır. İki araştırma sonucu paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinde en çok katılım gösterdikleri madde, “Çalıştığım okulda kişisel girişimler pek fazla önemszenmez” ($X=3,92$), katılıyorum düzeyinde maddesidir. Örgütler bir taraftan amaçları doğrultusunda etkililiğini ve verimliliğini yükseltmeye çalışırken, diğer taraftan da çalışanların gereksinimlerine önem vermek ve onların örgütün bir parçası olmaktan memnun olmasını sağlamak durumundadırlar (Yılmaz ve Altinkurt,2012). Örgüt ortamı içerisinde çalışanlar, yaptıkları işin takdir edildiğini gördüklerinde, işlerinde daha fazla doyum sağlamaktadır (Robbins, 1994). Öğretmenlerin kişisel girişimlerinin çok fazla önemszenmediğine katılıyorum düzeyinde ilgi göstermeleri, okul yöneticilerinin öğretmenlerin ortaya koydukları başarılarını yeteri kadar önemsemediklerini ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmenlerin, örgütsel sessizliğin alt boyutları hakkındaki görüşleri, okul ortamı alt boyutunda katılmıyorum düzeyinde, sessizliğin kaynağı alt boyutunda kısmen katılıyorum düzeyinde, yönetici boyutunda kısmen katılıyorum düzeyinde, izolasyon alt boyutunda kısmen katılıyorum düzeyindedir.

Araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir (Milliken,2003, Akt. Alioğulları 2012). Çalışan sessizliğinin nedenleri olarak geçmiş tecrübeler, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi ve ilişkileri zedeleme korkusu gösterilmektedir (Alioğulları, 2012). Bu araştırmada da örgütsel sessizliğin nedenleri olarak, okul ortamında konuşmanın riskli görülmesi, yöneticilerin otoriter davranışları, okul yöneticilerinin performansının düşük olması ve izolasyon korkusu verilerine ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, örgütsel sessizliğin, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarından kaynaklandığına yönelik kısmen katılıyorum ($X=3,31$) düzeyinde görüş belirtmeleri, örgütsel sessizliğin nedenlerinden birinin okul yöneticilerinin tavır ve tutumları olduğu kanaatini ortaya çıkarmaktadır. Beklenti Teorisi de bu bulguyu, doğrular niteliktedir. Vroom (1964) tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi’ne göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. İş görenin bir iş için gayret sarf etmesi, yöneticisi tarafından gelecek olumlu dönütlere bağlıdır. Yönetici tarafından olumlu dönütlerin verilmesi, iş gören için bir beklenti durumunu doğurur. İş gören de bekleyiş içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilir. Dolayısıyla sessiz kalmayıp duygu, düşünce ve bilgilerini açıkça ifade edebilir(Kaplan, 2007).

Öğretmenlerin sessizliğin izolasyon boyutuna orta düzeyde katılım göstermeleri, öğretmenlerin örgüt içerisinde bir dizi endişelerden dolayı (yöneticiye güvenmemek, dışlanmak, güvensiz bir ortam korkusu, sorun çıkarıcı biri olarak görünmek istememek) sessiz kalma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Morrison ve Milliken (2000); bazı insanların konuştuğu zaman kendileri için sıkıntı yaratacak bir durumun ortaya çıkacağını sezerse, bilerek konuşma isteklerini engellediklerinden bahsetmektedirler. Nitekim öğretmenlerin örgütsel sinizmin, duygu boyutunda “Öğretmenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler” maddesine katılıyorum düzeyinde ($X= 3,61$) ilgi göstermeleri, bu düşünceleri doğrular niteliktedir.

Öğretmenlerin Sessizlik ve Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki

Kişisel yaşamda sükûtin altın olduğu düşünülse de, örgütlerde durum daha farklıdır. Çünkü iş yaşamında sessizlik, hem çalışanlara hem de örgüte zarar verebilmektedir. Genel olarak örgütsel sessizlik, çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve arkadaşlar arasında iletişim kopukluğuna yol açar (Vakola ve Bouradas: 2005, Akt. Özdemir ve Sarıoğlu, 2013).

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Etkin iletişim kişisel tatmin ve başarı için de önemlidir. İletişim ile örgüt üyeleri zihinlerindeki kavram ve fikirleri açıklığa kavuşturur, başkalarını anlar, çalışabilir ve etkilerler (Munter,1987, Akt. Halis, 2010). Özellikle hiyerarşinin olduğu örgütlerde bu durum daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki ya da bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgilerini, önerilerini paylaşmakta isteksiz olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt üyelerinin, çoğu zaman yaşadıkları güven iklimi ile özdeşleştirdikleri yönetici davranışları, farklı sebeplerden etkilenir. Kuşkusuz güvenilir davranışlar sergilemek, her şeyden önce bireysel bir sorumluluktur ve bireysel eğilimlerle ilişkilidir (Erdem, 2003). Bazı örgüt yöneticilerinin idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili kararlara iş görenlerin karşı çıkmasına gerek olmadığını, problemlerin açıkça dile getirilmesini hoş karşılamadıklarını ifade etmektedirler (Morris ve Milliken,2000; Kahveci ve Demirtaş, 2010). Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı tartışılmaz konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar, bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan korkmaktadırlar (McGowen, 2003). Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinin,

liderleri ve izleyenleri arasında yatay ve dikey iletişim kanallarının doğru kurulmadığı, yöneticilerin okullarında demokratik bir ortam oluşturmadığı, örgütlerinde güvensizliğin olduğu, kendisini izleyenlere otoriter tutum sergiledikleri bir örgütte, üyelerin örgütüne sinik davranışlar sergileyebileceğini bu araştırmanın sonuçları ortaya çıkarmıştır.

6. ÖNERİLER

Araştırma sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler şu şekildedir:

1-Okul yöneticileri, öğretmenlerin okulda yapmış oldukları olumlu çalışmalara gereken değeri ve desteği vermelidir.

2-Öğretmenlerin sinizm düzeylerini en aza indirecek, seminer ve hizmet içi eğitim çalışmalarına yer verilmelidir.

3-Öğretmenlerin mesleki iş doyumunu yaşayabilmeleri için, eğitim-öğretim faaliyetlerinin proje çalışmalarıyla, okul dışı gezilerle, yarışmalarla, tiyatro, sinema v.d. faaliyetlerle zenginleştirilmesi gerekmektedir.

4- Okul yöneticileri, örgüt ile ilgili alınan her türlü karar hakkında, öğretmenlerin görüşlerini serbestçe ifade edecekleri olumlu bir örgüt iklimi yaratmalıdır. Bu doğrultuda yöneticiler, öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin her örgütte olabileceğini farz ederek, sessizlik seviyelerini en aza indirecek çeşitli yöntemler (dilek ve şikâyet kutusu, anket çalışmaları, grup toplantıları v.d.) geliştirmelilerdir.

5-Okul yöneticileri, okul örgütlerinde öğretmenlerin gösterdikleri olumlu ve olumsuz davranışların nedenlerini okuyabilecek liderlik özelliklerine sahip olmalı, öğretmenlerin örgüt içerisinde endişe ve stres seviyesini en aza indirecek örgütsel davranış stratejileri yaratmalıdır.

6- Okul müdürü okulunda dikey ve yatay iletişim kanallarını açık tutmalıdır.

KAYNAKLAR

- Alioğulları D. Z. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Isparta.
- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde Sosyal Güç, H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* içinde (s. 175-198). Ankara: Pegem.,
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2007). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.8(2), 429-446.

- Bakker, E. D. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. 20, 119-136.
- Bayam Y.T. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bildik B, (2009). *Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- 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.
- Blackman, D. ve Sadler-Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40(5), 569–585.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117–134.
- Dean, J. W., Brandes, P. Ve Dharwadkar, R., (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*. 23 (2): 341-352.
- Erdem, F. (Ed.) (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi.
- Gül H. Ağıröz A. (2011). Mobbing Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler. Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi*. 13(2), 27–45.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler, Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2 (80),107–134.
- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. *16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, Antalya. İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 87–94.
- Halis, M. (2010). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14(1). 217–230.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies*. 7 (3), 1475–1497.
- Kabataş A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kahveci G. ve Demirtaş, Z. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:12 (43), (167-182).
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. School Administrator and Teachers' Perceptions of Organizational Silence. *Education*. 38(167).

- Kalağan G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (27), 83-97.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Karasar, N., (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Morrison, E. F. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic academy of management. *The Academy Of Management Review*.25 (4), 706–725.
- Mcclough, A.C.,Rogelberg, S.G., Fisher, G.G., Bachiochi, P.D. (Summer 1998). Cynicism And The Quality Of An İndividual’s Contribution To An Organizational Diagnostic Survey. *Organization Development Journal*. 16 (2), 31–42.
- McGowen, R. A. (2003). Organizational Discourses: Sounds Of Silence. *3rd International Critical Management Studies Conference LancasterUniversity*, 1–7.
- Özdemir, L. Ve Sarioğlu U. S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi. *Kamu ve Özel Sektörde Bir araştırma. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Sciences*. 27(1),257–281.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(2), 47–57.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P.(2001). Employee silence: Quiescenceandacquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331–369.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, S. A. Öztürk (Çev.), Eskişehir: ETAM.
- Tınaztepe C. (2012) Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1), 53–63.
- Topkaya, N. , Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Dilek S.A (2013), Saygınlığını Yitirme Kaygısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. (36),1–20.
- Türk Dil Kurumu(TDK). (2005). *Yazım Kılavuzu*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 385–402.

SUMMARY

Organizational cynicism is not just feelings that negative people bring to the organization, but the formation of these feelings/attitudes with the experiences in the organizational context. The effectiveness and efficiency of organization members are necessary for organizational continuity. Members may intentionally withhold their current performance from the organization, which shortens organizational interaction process. In organizations that suffer under the thick walls of silence, organization members become prejudiced against each other. This leads to cynic attitudes in an organizational setting. Such issues as transportation of students to and from a central school on a daily basis, their nutritional status and problems, their situation of becoming disconnected from their families for most of the day, and teachers' inability to make contact with the families of these students impose additional workload for teachers. When teachers have difficulty in dealing with the heavy workload and school principals do not support them, teachers may develop negative attitudes and behaviors (organizational cynicism and organizational silence) towards their schools. To this end, this study attached great importance to the perceptions of teachers who work in schools that provide bussed education services on organizational cynicism and organizational silence. In addition, the study intended to provide a new perspective to organizational problems in secondary schools with heavy workloads caused by bussed education. When the related literature was reviewed, no studies investigating the effect of organizational silence on organizational cynicism were found. In this sense, the current study sought to fill this critical gap in the existing literature.

The purposes of this study were twofold: (1) to determine the perceptions of teachers working in secondary schools that provide bussed education services on organizational cynicism and organizational silence and (2) to find out if there is a significant relationship between these two variables. In this respect, the following research questions guided the current study:

- 1) What are the perceptions of secondary school teachers on organizational cynicism and organizational silence?
- 2) Do the perceptions of secondary school teachers on organizational cynicism and organizational silence significantly differ with regard to their gender, seniority, and length of service in the organization?
- 3) Is there a significant relationship between organizational cynicism and organizational silence as well as its sub-dimensions?

This study was designed within the frame of general screening model. It combined single screening model which aims to individually determine the formation of variants in *kind* and *amount* with relational screening model which aims to determine the existence and/or degree of joint variation between two or more variants.

The study population consisted of all teachers (107 teachers in total) who work in secondary schools that provide bussed education services in Bolu city centre during 2012-2013 academic year. In

the study, data were collected from 90 volunteer teachers. Of the 90 participants, there were 46 (51,1%) females and 44 (48,9%) males. The demographic profile of the participants showed that a great majority of teachers (52,2%) worked from 6 to 10 years. They were followed by teachers who work from 16 to 20 years (21,1%) and from 11 to 15 (17,8%). The remaining teachers worked from 1 year to 5 years (8,9%). As for teachers' length of service in their schools, most of the teachers (76,7%) work from 1 year to 5 years. Among the remaining, there were teachers who worked from 6 to 10 years (10%), from 11 to 15 years (10%), and from 16 to 20 years (3,3%).

In the study, Organizational Cynicism Scale and Organizational Silence Scale were used as data collection instruments. Organizational Cynicism Scale was a one-dimensional scale. *Cronbach's Alpha reliability* coefficient was found to be .61 for the overall reliability of the preferred scale, indicating that Organizational Cynicism Scale was moderately reliable.

Organizational Silence Scale was used to reveal organizational silence in schools. Organizational Silence Scale was comprised of the five dimensions of the principal, feelings, isolation, the school environment, and the source of silence. *Cronbach's Alpha reliability* coefficient was found to be .86 for the overall reliability of the scale, proving that Organizational Silence Scale showed high reliability.

The results of the study displayed that although teachers disagreed with the statements about organizational cynicism, the overall mean ($M=2,58$) is quite close to the level of partially agree. This finding indicates that organizational cynicism occurs in secondary schools where bussed education services are provided. In the Organizational Cynicism Scale, teachers mostly agreed with the statement of "In the school where I work, personal initiatives are not considered important so much" ($X=3,92$). This finding demonstrates that school principals do not give much importance to the accomplishments of teachers. However, on the one side, organizations should try to increase their effectiveness and efficiency in line with their goals and on the other side they should attach importance to the needs of their employees and make them happy to be a part of the organization. When employees working in an organizational setting recognize that their work is appreciated, *they tend to be more satisfied* with their *jobs* and *more* committed to their organizations.

Perceptions of teachers on organizational silence differed based on the sub-dimensions of the scale. They disagreed with the statements about the school environment; however, they partially agreed with the statements about the sub-dimensions of the principal, the source of silence, and isolation.

Teachers partially agreed that organizational silence resulted from attitudes and behaviors of school principals ($X=3,31$), revealing that one of the source of organizational silence is attitudes and behaviors of school principals. This finding is also supported by Expectancy Theory. According to Expectancy Theory, factors that bring about a behavior are determined and manipulated in terms of an individual's own personal characteristics and environmental conditions. The effort that employees put into their work depends on the positive feedback provided by the principal. Expectancy occurs for the

employees in response to the principal's positive feedback so that they can voice what they are expecting with ease in the organizational setting. Accordingly, they do not remain silent and they can clearly express their feelings, opinions, and knowledge.

Teachers also partially agreed with the sub-dimension of isolation, which shows that teachers tend to remain silent due to a variety of concerns they have in the organization (distrust of the principal, social exclusion, fear of an insecure setting, unwillingness to seem like a troublemaker). This is also supported by the agreement of teachers with the statement of "Inner dissatisfaction of teachers triggers anxiety and stress" in the feelings sub-dimension of organizational silence ($X= 3,61$).

The results of the study also revealed that there seems to exist an intermediate positive relationship between the organizational cynicism levels of teachers and organizational silence's sub-dimensions of the school environment, the source of silence and isolation. Effective communication is also important for personal satisfaction and success. Organization members can clarify concepts and ideas in their own minds, understand other people, influence and work with them with the help of communication. However, especially in hierarchical organizations, employees generally are unwilling to share their knowledge and suggestions in order not to encounter any negative reactions or threats within the organizational hierarchy.

Principal behaviors which organization members often associate with a safe organization setting are affected by different factors. Undoubtedly, to exhibit trustworthy behaviors is primarily an individual responsibility and related to individual tendencies. Some organization managers state that there is no need for employees to object to decisions with regard to administrative privileges and shared/common policies and they do not take kindly to the expression of problems openly. In recent research studies, especially the topics of decision-making process, insufficient administration, unfair sharing, organizational inefficiency and poor organization performance have become prominent among others. Participants believe that discussing these topics makes no difference and most of the time they are afraid of getting a negative response. In brief, the results of this study pointed out that in educational organizations where both input and outcome is human being, horizontal and vertical communication channels between leaders and followers are not appropriate, school principals do not create a democratic school setting and establish a mutual trust environment for their employees. The results finally showed that in an organization where leaders have an authoritative attitude towards their followers, organization members may display cynic behaviors.