



Öğretmenlerin Okulun Bürokratik Yapısına İlişkin Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizme Etkisi

Prof. Dr. Türkay Nuri TOK

İzmir Demokrasi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
turkaytok@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2569-0576

Özlem KARAOĞLAN

Musa Kazım Manasır İlkokulu Müdürü, Denizli, ozutk@hotmail.com

Özet

Okullar, toplum ihtiyaçlarına göre programlı amaçlara sahip olan örgütlerdir. Bu amaçların gerçekleşmesinde en önemli unsurlardan biri olan öğretmenlerin, okulun amaçları ve işleyişine ilişkin fikirlerini veya var olan sorunları rahatlıkla ifade edebilmesi, diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da performansın artmasını ve yeni fikirlerle birlikte örgütsel gelişimi sağlayacaktır. Ancak bazı araştırmalar göstermektedir ki birer çalışan olarak öğretmenler de örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm içerisinde olabilmektedirler. Bu olguların arkasında yatan gerekçelerin ortaya çıkarılması ve oluşumlarını engelleyici koşulların yaratılabilmesi hem öğretmenler hem yöneticiler hem de okulun etkililiği ve verimliliği açısından elzemdir. Konuyu bu bakış açısından ele alan bu araştırma okulun bürokratik yapısına odaklanarak öğretmenlerin bürokratik okul yapısıyla ilgili algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Denizli ili Pamukkale ilçesinde farklı türdeki okullarda çalışan 386 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Verilerin toplanmasında Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği, Örgütsel

Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulguları göstermektedir ki öğretmenlerin bürokratik okul yapısına ilişkin algıları örgütsel sessizliğin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon faktörleri ile birlikte örgütsel sessizlik toplam puanını ve örgütsel sinizmi artırmaktadır. Bürokratik okul yapısına ilişkin algılar, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm; cinsiyete, medeni duruma ve yaşa göre farklılaşmamakta ancak bransa, okul türüne ve mesleki kıdeme bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm

The Effect of Teachers' Perceptions about the Bureaucratic Structure of the School on Organizational Silence and Organizational Cynicism

Abstract

Schools are the kind of organizations that have programmed goals considering the needs of society. The fact that if the teachers, as one of the most important factors in the realization of these goals, can easily express their ideas about the goals and functioning of the school will increase schools' performances as in any other organizations, and will help organizational development. However, some studies show that teachers can be in organizational silence and organizational cynicism. Uncovering the reasons behind those phenomena and creating the necessary conditions in order to prevent their occurrence is essential both for teachers, administrators and for the effectiveness and efficiency of the school. As basing on this perspective, this research aims to examine the possible relationship between teachers' perceptions of the bureaucratic school structure, organizational silence and organizational cynicism. 386 teachers working in various schools in Pamukkale district of Denizli were selected as the sample. The School Structure Effectiveness Scale, Organizational Silence Scale and Organizational Cynicism Scale were used in data collection. Research findings show that teachers' perceptions of bureaucratic school structure increase the total score of organizational silence and organizational cynicism, in conjunction with school environment, emotions, source of silence, and with managerial and isolation factors. Perceptions of bureaucratic school structure, organizational silence and organizational cynicism does not differ depending on the gender, marital status and age, but differs depending on branch, school type and professional seniority.

Keywords: Bureaucratic structure of schools, organizational silence, organizational cynicism.

Giriş

İster bir kurum ister bir şirket olsun günümüzün çalışma yaşamı içerisinde örgütlerin işleyişleri, onların insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanma stratejileri ile doğrudan bağlantılıdır. Bu stratejiler de örgütsel yapının, üzerine inşa edildiği yönetim ilkelerinin bir yansımasıdır. İnsan kaynağının etkin kullanımı için geliştirilmiş olan oldukça farklı stratejilerden ve uygulanma biçimlerinden bahsetmek mümkündür. Ancak özellikle son yıllarda çalışanların kararlara katılımlarını içeren uygulamaların çok daha fazla tartışılmaya ve ön plana çıkmaya başladığına tanık olunmaktadır. Bu, örgütün yönetici kademesindekilerin tüm kararları alıp çalışanlardan bunları yerine getirmesini istediği bir yönetim anlayışından çalışanların da sürece dahil olduğu bir örgütsel yapılanma anlayışına doğru bir evrilme anlamına gelmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, örgüt amaçlarının çalışanlar açısından açıkça ortaya konması, çalışanların kararlara katılımı ve örgüt içerisinde mevcut olan dolayısıyla da işleyişi olumsuz yönde etkileyen sorunların tespitinde veya örgütün gelişimine katkıda bulunabilecek kararlarda söz sahibi olabilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Kamu sektörünün her alanında olduğu gibi eğitim kurumlarının da bürokratik bir formda yapılandığı görülmektedir. Buradaki bürokratik form, katı, aşırı kuralcı, katı bir hiyerarşik ilişki biçimine dayalı olabileceği gibi katılımcı, temel ilkeler sabit kaldığı sürece esnek, koşullara uyarlanabilir, işbirlikçi biçimine dayalı da olabilir. Yani bu çerçevede, bürokratik işleyişin ‘etkin bir şekilde yürütülmesinden’ sorumlu kılınan okul yöneticilerinin bürokrasi kavrayışları onların uygulamalarına yansiyacaktır. Dolayısıyla artık, aynı eğitim sistemi içerisinde tek bir okul yönetme biçiminden bahsetmek mümkün değildir. Yapılan araştırmalar, okullarda bürokrasinin aşırı kuralcı ve katı bir biçimde uygulanmasının yenileşmeyi/değişimi, astların reform önerileri geliştirmesini engellemesi gibi bazı problemleri beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır (Sapre, 2000).

İşin ve çalışma yaşamının değişen niteliği artık günümüzde ister kamuda ister özel sektörde olsun daha fazla katılımcı ve iş birliği içerisinde olan bir ‘çalışan’ profilini gerekli kılmaktadır. Örgütler artık “daha aktif, işle alakalı gelişmeleri yakından takip eden, bu bilgileri arkadaşları ile paylaşan, üstleri ile iletişim kurabilen, problemleri çözebilen ve fikirlerini uygulayan çalışanlara daha fazla gereksinim” duymaktadır (Bildik, 2009:34). Bu çalışan profilini oluşturabilmenin en önemli yollarından biri de onlara daha fazla ‘ses vermek’ ve ‘görüşlerinin değerli, dikkate alınır’ olduğunu

bilmelerini sağlamaktır. Katı bürokratik ve hiyerarşik bir yönetim biçiminin sonucu ise çalışanları örgütsel sinizme ve sessizliğe yönelten bir çalışma yaşamıdır.

Örgütsel sessizlik, insanların düşünce ve duygularını örgüt ortamında sözlü bir şekilde ifade edememesi, fikirlerini belirtememesidir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu gibi davranışların iş hayatına yansımaları sonucunda, örgüt ve işle ilgili problemlerin çözüme kavuşmaması, çalışanların arasında bir iletişimsizlik başgösterir (Erol ve Köroğlu, 2013, s. 46). Örgütsel sinizm ise kurumların sadece kendilerine hizmet ettikleri, hiçbir ahlaki özellik taşımadığı, çalışanlarına karşı dürüst ve adil davranmadığına ilişkin inançlardır (Valentine ve Elias, 2005). Tüm diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim sistemi içerisinde de tüm çalışanları “katılımcılar” haline dönüştürebilmenin yolu, onları ‘örgütsel sessizliğe’ ve ‘örgütsel sinizme’ götüren faktörleri ortadan kaldırmakla mümkün gibi gözükmektedir. Bu perspektiften hareketle okulların bürokratik yapısı ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye odaklanan bu araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin deneyimlerinden ve algılarından hareketle bu olgular arasındaki ilişkiyi incelemek ve sorgulamaktır.

Okul Yönetiminde Bürokrasi

Ülkelerin çoğunda eğitim sistemleri, bürokratik bir şekilde yapılanmıştır. Bu tarz eğitim sistemlerinin yapısı genellikle merkezi bir yönetim şeklindedir. Arzu edilen neticelere ulaşılabilmesi için bürokrasi, insan aktivitelerinin organize edilmesini sağlayan bir proje, tarih boyunca gelişimini sürdüren bir sosyolojik olgudur. Yaşamın büyük bir bölümünün geçtiği okullar, bürokrasinin bir formu şeklindedir (Yücel, 1999; Akt.Buluç, 2009).

Okul yöneticileri, bürokrasinin etkin bir şekilde işlemesi konusunda önemlidir. Bürokrasiyi etkili bir biçimde kullanan ve bilen yöneticiler, bürokrasideki olumsuzlukları ortadan kaldırarak, amaçlarına göre bürokrasiyi kullanabilmektedir. Bu yapılamazsa yönetim işlevselliğini kaybedebilmekte ve problemler yaşanabilmektedir. Gouldner (1954) ve Metron’a (1957) göre bürokrasiler aşırı kuralcı ve katı yapılar oldukları için eleştirilmekte, korkutucu olarak gösterilmektedir (Hoy ve Sweetland, 2001). Okullarda bürokrasinin kuralcı ve aşırı katı bir biçimde işlemesi çeşitli problemlere yol açmaktadır. Sapre’ye (2000) göre bu sorunlar; kıdemin ödüllendirme sisteminin temelinde bulunması, emir-komuta zinciri içerisinde yöneticilerin hesap vermeleri, kaynak konusunu tüm problemlerin üzerinde görmeleri, kişiler arası ilişkilerin yetki, statü ve hiyerarşi sınırları içerisinde olması, alınan kararların temelinde genelge, yönetmelik ve

kuralların yer alması ve bu yüzden yaratıcılığın körelmesi, sistemin yapısı merkezîyetçi olduğu için yenileşme ve değişime ancak tepeden başlanabilmesi, astların astların reform önerileri geliştirememeleridir (Akt. Şimşek, 2005).

Örgütsel Sessizlik

1970’li yıllardan 1980’li yılların ortasına kadar devam eden süreçte örgütsel sessizlik konusunda yürütülen çalışmaların büyük ölçüde sessizliğin görünümünü ortaya çıkarmaya yönelik olduğu görülmektedir. 2000’li yılların ortasına kadar olan süreçte de araştırmalar daha ziyade, değişen piyasa ekonomisinin bir yansıması olarak çalışma yaşamının ve çalışanların algı, tutum ve davranışlarının incelenmesine odaklanılmıştır. Piyasa koşulları içerisinde kaçınılmaz olarak örgütlerin geçirdiği değişimlerle birlikte sessizlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel muhalefet gibi olgulara bu dönemde daha fazla yoğunlaşmıştır.

Örgütsel sessizliği yalnızca bireysel faktörlerle açıklamaya çalışmak onun arkasında yer alan yapısal dinamikleri görmeyi ve dolayısıyla da bütüncül bir kavrayış geliştirmeyi engelleyecektir. Dolayısıyla örgütsel sessizliği daha ziyade bireysel kişilik özellikleri ile örgütsel yapının nitelikleri arasındaki dinamik bir ilişki olarak görmek daha bütünlükçü bir yaklaşım olacaktır. Bu perspektif doğrultusunda en başta incelenmesi gereken yapı “örgüt kültürü”dür. Çünkü, bir ortak hedef için toplanan insanlardan oluşan her örgüt, kaçınılmaz olarak kendine ait bir kültürü yaratmaktadır. Bu kültür de üyelerin kültürünün bir yansımasıdır. Bu yüzden kendisini oluşturan değerler farklılaştığı için örgütler de birbirinden farklı dinamik yapılar olarak var olmaktadır. Örgütler, sorunlara çözüm üretebilen, kendini ifade edebilen, yeniliklere ayak uydurabilen, kendini geliştiren çalışanlara gereksinim duyar (Özdemir, 2013). Çünkü çalışanların davranışlarıyla örgütlerin işleyişi arasında bir paralellik söz konusudur. Çalışanlar ne derecede olumlu davranış özelliklerine sahip olursa, örgüt de o derecede başarılı ve etkin olacaktır. Bu durum gerçekleşmediğinde ise örgüt sürekliliğini yitirmekte ve başarısızlığa uğramaktadır. Aynı şekilde çalışanların da problemler karşısında ürettikleri çözümlerin dikkate değer bulunmayacağını düşünmeleri veya üstleri tarafından aşağılanacağı endişesi yüzünden fikirlerini söylemekten kaçınabildikleri görülmektedir. Örgütlerde yöneticilerin kuralları katı bir şekilde uygulaması, çalışanların daha çekingen ve pasif davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Bu tarz örgütlerde yönetici, merkezi karar organı olarak konumlanır ve dolayısıyla çalışanlar, fikirlerini dile getirdiklerinde herhangi bir fark yaratmayacağını düşündükleri için sessizliği tercih etmektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel güven ve örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Çalışanların örgüte olan güvenleri ve örgütsel adalete olan inançları azaldıkça örgütsel sessizlik de tersine artacaktır. Bu nedenle de başarının ve örgütsel verimliliğin artması için yöneticilerin, çalışan taleplerine önem vermesi ve örgüte güvenlerini sağlaması fonksiyonel bir öneme sahiptir (West vd., 1995). Örgüt içerisinde birbirine inanan insanların sayısında artış oldukça örgütsel güven de artış göstermektedir. Bununla birlikte örgütsel sessizlik bağlamında bakıldığında araştırmalar göstermektedir ki çalışanlar, kendilerine karşı adil davranılmadığını düşündükleri zaman örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmekte, hedefleri gerçekleştirme konusunda gereken çabayı göstermemekte (Eker, 2006) ve sessiz kalışı tercih edebilmektedirler.

Örgütsel sessizlik literatürü incelendiğinde öncelikle bu olgunun dayandığı gerekçeleri, olgunun görünüşleri ve sonuçları üzerinden birçok teorik açıklama geliştirildiği görülmektedir. Vroom'un geliştirdiği bekleyiş teorisine göre; çalışanlarda bir davranışın istenmeyen durumları ortadan kaldıracığı ya da olumlu sonuçlara yol açacağı inancı hâkim değilse, kişi sessiz kalmaktadır (Çakıcı, 2007). Yöneticinin olumlu geribildirim vermesi, çalışanın beklentilerinin karşılanması anlamına geldiği için, yaptığı şeyi daha sık yapmaya yönelecektir. Yöneticilerin bu davranışları pekiştirmediği çalışma ortamında ise çalışanlar da çabalarının karşılığını alamadıklarını düşüneceklerinden dolayı örgütle alakalı konularda sessizleşeceklerdir (Çakıcı, 2007). Fayda-maliyet analizi teorisine göre; tüm insan ilişkilerinde olduğunda gibi çalışanlar da belli konularda fikirlerini beyan etmeden önce kişilerarası ilişkileri ve ortam şartlarını göz önünde bulundururlar. Fikir beyan ettikleri zaman olumlu geri bildirim alacaklarını düşündüklerinde konuşmakta aksi taktirde örgütsel sessizliğe gömülmektedirler. Bu teoriye göre çalışanlar, olumsuz geri bildirim almamak ve örgütteki pozisyonlarını korumak için, nasıl konuşacağını ve ne konuşacağını önceden tartmakta, bu şekilde de risk faktörlerini ortadan kaldırmaktadır (Özkan, 2015). Elisabeth Noella Neuman'ın geliştirdiği sessizlik sarmalı teorisine göre ise insanlar genellikle, toplumun çoğunluğunun kabul ettiği düşünceleri onaylama eğilimindedirler. Çoğunluğun dışında kalmak, yalnızlaşmak ve dışlanmak anlamına geleceği için de bu korkuyla hareket eden kişiler, hâkim görüşe destek vermekte ve gerçek düşüncelerini dile getirmemektedir (Çakıcı, 2007). Bunun aksine, düşüncenin kabul göreceğinin ve onaylanacağını bilmesi sessizlikten vazgeçilmesini beraberinde getirmektedir (Şahin, 2016). Dolayısıyla, örgütlerde sürekliliğin sağlanması için çalışanlar, konuşmaların risk oluşturabileceği korkusu yaşamadan ve engellenmeden, düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmelidir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Kendini

Duruma/Ortama Uyarlama Teorisi ise insanların ortama ve topluma uyum sağlama amacı ile yaptıkları davranışlar bağlamında konuyu ele alarak (Bildik, 2009) çalışanların ortamın şartlarını ve örgütün yapısını gözden geçirip yeterli gözlem yaptıktan sonra bir davranış düzlemi oluşturduklarını savunmaktadır. Snyder tarafından 1974'te geliştirilen bu teoriye göre yüksek düzeyde kendini uyarlamaya sahip olan kişiler fikirlerini diğer insanlara ve ortama göre adapte edebilmektedirler. Harvey'in geliştirdiği Abilene paradoksu teorisine göre (1974) çalışanlar, örgütün genelini savunduğu bir düşünceyi onaylamamalarına rağmen, örgütte kabul görmek ve izole edilmemek için bu düşünceye katılıyormuş gibi yapmaktadır. Kendi düşüncelerini bir nevi bastırdıkları için gizli bir sessizlik içerisine girmiş olmaktadır (Afşar, 2013). Planlı davranış teorisine göre ise (Ajzen ve Fishbein, 1970) insanlar bir eylemden önce ilk olarak niyete dikkat etmektedir. Teori, kişinin davranışını gerçekleştirmek için belirli bir niyetinin olduğunu (Ajzen, 1985) ancak kişinin davranışlarının, ortamın şartlarından ve çevrenin göstereceği tepkilerden etkileneceğini, bu şekilde niyetinin de değişebileceğini savunmaktadır (Yanık, 2012). Bu teoriye göre insanlar, yapacakları davranışla ilgili olumlu tutumlara sahipse ve çevreden onay göreceğini düşünüyorsa öncelikle bu davranışı gerçekleştirme yönünde bir niyet geliştirecektir (Ajzen, 1985).

Örgütsel sessizliğin tek bir görünümü olmadığı gibi çalışan açısından da tek bir sessizlik biçiminden söz etmek mümkün değildir. Örneğin, *kabullenici (boyun eğmeye dayalı) sessizlikte* çalışanlar, fikirlerini belirtmenin, problemlere çözüm önerileri sunmanın ve olaylara müdahale etmenin gereksiz olduğunu düşündükleri için sessiz kalmaktadırlar (Dyne vd., 2003; Çakıcı, 2008). Çalışanların bu şekilde düşünmelerinin arka planında yatan gerekçe ise genellikle yönetim biçiminin otoriter olmasıyla ilgilidir. *Korunmacı (kendini korumaya dayalı) sessizlik* ise çeşitli örgütsel sebeplerden (çalışan-yönetici arasındaki ilişkinin niteliği, yöneticinin bilgi ve birikim bağlamında çalışanlara güvenmemesi, çalışanların cesaretlendirilmemesi gibi), dolayı çalışanların, pozisyonları ve işleri ile alakalı bir korku yaşamaları ve bunun sonucunda bir savunma mekanizması şeklinde sessizlik tercih etmeleridir (Taşkiran, 2010). Çalışan, *kendisini* koruma gerekçesiyle sessizlik davranışı içerisinde bulunabileceği gibi *ilişkileri* koruma gerekçesiyle de sessiz kalabilir. Örgütün karşılaşılabileceği potansiyel zararı önlemek, ortadan kaldırmak ve diğer bireylerle olan ilişkilerini güçlü tutmak için, çalışanlar bu sessizlik türünü tercih edebilmektedir.

Örgütsel sessizliğin gerekçelerini iki kategoriye ayırmak mümkündür: 1) Çalışanın psikolojik durumu, kişilik özellikleri, kişisel bilgi, beceri ve donanımı gibi *bireysel gerekçeler*. 2) Örgütün yönetim biçimi, yöneticinin yaklaşımı, örgüt kültürü gibi *yapısal gerekçeler*. Bu makalenin

amaçları bağlamında burada odaklanılacak olan konu, yöneticilerden ve/veya yönetme biçiminden kaynaklı, farklı fikirlerin önemsenmemesi; kararlara katılımın sağlanmaması (Morrison ve Milliken, 2000; Kahveci ve Demirtaş, 2013); yönetime/yöneticiye güven duygusu oluşturmama (Bildik, 2009); fikirlerin beyan edilmesinin teşvik edilmemesi; fikirlerin beyan edilmesinin çalışana olumsuz geri dönüşü olacağı algısının oluşması (Özdemir, 2013; Vakola ve Bouradas, 2005; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Afşar, 2013); çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yönetim arasında uyumlu, işbirlikçi bir ilişkinin yaratılmaması (Algın, 2014) gibi yapısal gerekçelerdir. Tüm bu gerekçeler, örgütsel sessizliği yaratırken hem çalışanlar hem de örgüt açısından çalışanların doyumları ve örgüte olan bağlılıklarının azalması (Vakola ve Bouradas, 2005), yüksek tükenmişlik algısı, yenilikçi ve örgütün gelişmesine katkı sağlayabilecek fikirlere ses verilmediği için örgüt açısından olumsuzluğu, örgütsel sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesi (Algın, 2014), iş performansının düşmesi, verimliliğin azalması gibi bazı sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm 1980'li yıllardan itibaren örgütler için oldukça yaygın çalışılan bir konu haline gelmiştir. Turner ve Valentine (2001) örgütsel sinizmi, güçlü güvensizlik, düşmanca kuşkulama, diğer kişilerin motivasyonunu kötüleme özelliklerini bünyesinde barındıran ahlaki karar vermenin genel ve özel boyutu olarak tanımlarken, Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi çok daha genel bir bağlamda ele alarak çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları olarak tanımlamışlardır. Bu olumsuz tutumlar üçe ayrılmaktadır: 1) Bilişsel Boyut: Kişinin örgüt bütünlüğünün olmadığı konusundaki inancı. 2) Duyuşsal Boyut: Örgütle ilgili negatif bir duygu. 3) Davranışsal Boyut: Bu inanç ve duygulardan yola çıkarak örgüte karşı sergilediği olumsuz davranışlar.

Literatür incelendiğinde *örgütsel sinizmin kaynağına* ilişkin iki farklı perspektiften ele alış olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki *bireysel faktörler*, ikincisi ise *örgütsel faktörlerdir*. Bireysel faktörler üzerinden açıklama getirenler daha ziyade bireyin medeni durumu, eğitim durumu, cinsiyeti, yaşı, geliri, mesleki kıdemi, hiyerarşik konumu ve duygusal tükenmişliğine odaklanmakta ve bunlarla örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadırlar (Kalağan, 2009; James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kanter ve Mirvis, 1989). Öğretmenlerin okulun bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmamızın temelde odaklandığı bağlam ise sinizmin kaynağı olarak *örgütsel faktörlerdir*.

Çalışanı sinizme götüren örgütsel faktörler; psikolojik sözleşmenin ihlali, lider-üye alışverişi, örgütsel adalet, örgütsel performans şeklinde kategorize edilebilir. Psikolojik sözleşmenin ihlali, güvene dayanan ve dolayısıyla da yazılı olmayan bir anlaşmaya işaret etmektedir. Bu yazılı olmayan sözleşmenin niteliği işverenin/yöneticinin eğitim, gelişme, terfi ve ücret gibi konularda eşit ve adil davranacağına olan inancın karşılığında çalışanın da sıkı çalışma, üretim yapma, şikâyet etmeme gibi konularda sorumluluklarını yerine getireceği üzerine kuruludur. Çalışan, işverenin/yöneticinin bu sözleşmeye uygun hareket etmediğini düşündüğünde örgütsel sinizm davranışı geliştirebilecektir (James, 2005; Kalağan, 2009). Çalışanları örgütsel sinizme götürebilecek faktörlerden biri olan lider-üye alışverişi ise, örgüt içi iletişimin niteliği ile ilgilidir. Örgüte ilişkin gerekli bilgi paylaşımını da kapsayan iletişim doğru ve yeterli şekilde kurulmazsa, bunun için gerekli olan iletişim iklimi oluşturulmazsa çalışanlarda örgütsel sinizm artabilecektir (Pelit ve Pelit, 2014). Ayrıca, lider-üye (yönetici-çalışan, işveren-iş gören) ilişkisi ne kadar kuvvetli ise örgüte karşı sinizmin geliştirmesi de o derece önlenmiş olacaktır. Örgütsel sinizme yol açan ya da onun oluşumunu engelleyecek olan bir diğer etken de örgütsel adalet olgusudur. Bir örgütsel yapı içerisinde adalet anlayışı; her bir çalışanın emeği değerinde ücret alması, kuralların ve koşulların tüm çalışanlar için geçerli olması yani istisna yapılmaması, ödül ve ceza dağılımında adil olunması gibi kriterlerin uygulanması anlamına gelmektedir. Adil çalışma ortamının kurulmadığının düşünülmesi örgütsel sinizmin en önemli belirleyicilerinden biridir. Konuya ilişkin yürütülen alan araştırmaları göstermektedir ki örgütte adaletin olmadığına dair inanç arttıkça örgüte karşı sinizm davranışı geliştirme olasılığı o derece yükselmektedir (James, 2005). Örgütsel sinizm üzerinde belirleyici olan faktörlerden sonuncusu da örgütsel performanstır. Çalışanların, örgütün çalışma düzeni ve performansına olumlu ya da olumsuz yönde etkide bulunduğu aşikardır. Bununla birlikte örgütün performansı da çalışanın tavırları üzerinde bir etkiye sahiptir. Yani burada performans bağlamında karşılıklı bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Örgütün performansının düşük olduğu, çalışanın performans anlamında beklentilerini karşılayamayan çalışma koşullarında örgütsel sinizmin artması daha olası durmaktır. Çünkü, Andersson ve Bateman'ın (1997) da işaret ettiği gibi örgüt performansının düşük olduğu durumlarda genellikle örgüt üst yöneticileri bu durumun sorumlusu olarak görülmekte ve dolayısıyla da bunun yarattığı ümitsizlik ve hayal kırıklığı sebebiyle çalışanlar örgüte ve yöneticilere karşı sinik tutumlar geliştirebilmektedir (Abraham, 2000).

Örgütsel sinizmi yaratan gerekçeler ile örgütsel sinizmin örgüte olan etkilerinin birbirini karşılıklı olarak yeniden ve yeniden ürettiği görülmektedir. Sinizm bir taraftan örgüt içerisindeki etkililiği ve verimliliği azaltırken, çalışanlar açısından iş doyumunu, güveni ve aidiyet duygusunu zedelerken diğer taraftan da bu sonuçlar örgütsel sinizmin yeniden üretilmesini beraberinde getirmektedir.

Bu araştırmanın odağını oluşturan okullar da bir örgütsel yapı olarak yukarıda açıklanan çalışma yaşamına ilişkin işleyişten ve söz konusu olan deneyimlerden muaf değildir. Okulların hedeflerinin, misyon ve vizyonlarının gerçekleştirilebilmesinde en önemli unsurlardan biri olan öğretmenlerin işleyiş ve süreçlere dahil edilmesi yönündeki uygulamalar onların örgütsel sessizlik ve sinizme kapılmadan işbirlikçi/katılımcı olmalarını sağlayacaktır. Bu da nihayetinde çalıştıkları okulların performansının artmasını ve örgütsel gelişimi beraberinde getirecektir. Bu nedenle de çalışanlar olarak öğretmenlerin okullarındaki bürokratik işleyişe ilişkin bakış açılarının ne olduğunun açığa çıkarılması önemlidir. Çünkü görüldüğü üzere örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin, büyük ölçüde örgütün/kurumun/okulun bürokratik yönetim biçiminin niteliği ve uygulamalarının bir ürünüdür.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde eğitim alanında yapılan araştırmalarda örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve okulların bürokratik yapısı konularında önemli bir bilgi birikimi ortaya konulduğu görülmektedir. Ancak okullardaki bürokratik yapının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin ve bu sorgu bağlamında öğretmenlerin algılarının ve düşüncelerinin tespit edilmesi konusuna çok fazla odaklanılmadığı görülmektedir. Eğitim alanındaki çalışmaların çoğunluğunun ilkökul veya ortaokulda çalışan öğretmenler üzerinde yapıldığı belirlenmiştir. Bu çalışmada ise tüm eğitim kademelerindeki öğretmenler incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın ortaya koyacağı veriler doğrultusunda okullardaki bürokratik yapının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, yanlış görülen uygulamaların en aza indirgenmesinde, dolayısı ile okullarda sinizm ve sessizliğe neden olabilecek unsurların azaltılmasında yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın önemli bir boşluğu dolduracağı umulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okulların bürokratik yapısına ilişkin algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmleri ile olan ilişkisini belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin, okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizme ilişkin algıları nedir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratik yapısı ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyete, medeni duruma, yaşa, bransa, okul türüne ve mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?

Yöntem

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişkenin arasındaki etkileşim derecesini belirleme amacını taşımaktadır (Karasar, 2016). Araştırma kapsamında öğretmenlerin okullarındaki bürokratik yapıya ilişkin algıları bağımsız değişken olarak alınırken; örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmuştur.

Araştırmada: Sosyo-demografik Bilgi Formu, Hoy ve Sweetland (2001) tarafından geliştirilen ve Buluç (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği", Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan ve Türkçe'ye uyarlaması Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından yapılan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Denizli ili Pamukkale ilçesindeki okullarda çalışan 7695 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem büyüklüğünün hesaplanması sonrasında örneklem büyüklüğü 383 kişi olarak belirlenmiş, 386 öğretmenden veri toplanmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 programından yararlanılmıştır. Katılımcıların sosyodemografik özelliklerini belirlemek için frekans dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların okul bürokratik yapısına ilişkin algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek üzere betimsel istatistikler kullanılmış, korelasyon analizi olarak da Pearson Korelasyon Testi'nden faydalanılmıştır. Fark analizleri olarak ise ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Okulun bürokratik yapısına ilişkin öğretmen algıları

ve örgütsel sessizliğin, örgütsel sinizm üzerindeki etkisini değerlendirmek için ise basit doğrusal regresyon yapılmıştır.

Bulgular

Öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin algılarına, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerine yönelik betimleyici istatistikleri şunlardır: okul bürokratik yapısının ortalaması 16,17±4,50, okul ortamının ortalaması 9,12±2,87, duygunun ortalaması 9,48±2,48, sessizliğin kaynağının ortalaması 15,32±4,03, yöneticinin ortalaması 10,65±2,85, izolasyonun ortalaması 16,17±4,50, örgütsel sessizliğin ortalaması 9,12±2,87, örgütsel sinizmin ortalaması 9,48±02,48'dir.

Aşağıda, öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin algıları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson Korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1: *Okulun Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Okul bürokratik yapısı	-	,396**	,350**	,260**	,120*	,275**	,363**	,572**
2. Okul ortamı		-	,568**	,358**	,203**	,365**	,636**	,558**
3. Duygu			-	,386**	,284**	,469**	,678**	,385**
4. Sessizliğin kaynağı				-	,722**	,620**	,854**	,307**
5. Yönetici					-	,670**	,778**	,196**
6. İzolasyon						-	,825**	,329**
7. Örgütsel sessizlik							-	,459**
8. Örgütsel sinizm								-

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$

Tablodan görüldüğü üzere, okulun bürokratik yapısı ile; okul ortamı, duygu, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($p < 0,01$; $r_1 = 0,396$, $r_2 = 0,350$, $r_3 = 0,363$, $r_4 = 0,572$); sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve zayıf

düzeyde ($p<0,01$; $r_1=0,260$, $r_2=0,120$, $r_3=0,275$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu da göstermektedir ki okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arttıkça, okul bürokratik yapısı düzeyi de artmaktadır.

Öğretmenlerin okul bürokratik yapısına ilişkin algılarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmlerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçlarına göre okulun bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=71,48$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, okul ortamına ait varyansın %16'sını açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile okul ortamının %16'sı okul bürokratik yapısına bağlıdır. Okul bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=53,71$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, duyguya ait varyansın %12'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile duygunun %12'si okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı duyguyu artırmaktadır ($\beta=0,35$; $p<0,05$). Okulun bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=27,87$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, sessizliğin kaynağına ait varyansın %7'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile sessizliğin kaynağının %7'si okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı sessizliğin kaynağını artırmaktadır ($\beta=0,26$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısının varyansa katkısının anlamlı olduğu görülmektedir ($F=31,42$; $p<0,05$). Okul bürokratik yapısı, izolasyona ait varyansın %7'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile izolasyonun %7'si okul bürokratik yapısına bağlıdır. Buna göre okul bürokratik yapısına ilişkin algı izolasyonu artırmaktadır ($\beta=0,28$; $p<0,05$).

Tablo 2: *Okul Bürokratik Yapısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>Model(p)</i>	<i>R²</i>
<i>Sabit</i>		19,24	0,000	58,18	0,000	0,13
<i>Okul bürokratik yapısı</i>	0,36	7,63	0,000			

Tablo 3: *Okul Bürokratik Yapısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi*

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>Model(p)</i>	<i>R²</i>
<i>Sabit</i>		9,88	0,000	186,52	0,000	0,33
<i>Okul bürokratik yapısı</i>	0,57	13,66	0,000			

Yukarıdaki iki tablodan görüldüğü üzere, örgütsel sessizliğin %13'ü okulun bürokratik yapısına bağlıdır. Okulun bürokratik yapısı, örgütsel sinizme ait varyansın da %33'ünü açıklamaktadır. Dolayısıyla, okulun bürokratik yapısına ilişkin algının örgütsel sessizliği ($\beta=0,36$; $p<0,05$) ve aynı zamanda da örgütsel sinizmi artırdığı tespit edilmiştir ($\beta=0,33$; $p<0,05$).

Öğretmenlerin okulun bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel sinizm düzeylerinin sosyodemografik özellikler (okul türü, branş, medeni durum, cinsiyet ve mesleki kıdem) çerçevesinde analiz edilerek karşılaştırılması, gruplar arasında olası farklılaşmaların ortaya çıkarılarak tartışılması gerekmektedir. Bu karşılaştırmalar ve olası farklılaşmalar, bu üç olgu arasındaki olası karşılıklı ilişkilerin de günışığına çıkarılmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda araştırmanın verileri incelendiğinde cinsiyet, medeni durum ve yaş (kategoriler 35 yaş ve altı, 36-43 yaş, 44 yaş ve üzeri şeklinde oluşturulmuştur) okulun bürokratik yapısına ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide fark oluşturan nitelikler değildir yani istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Öğretmenlerin sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olup olmadıklarına bağlı olarak bir analiz yapıldığında ise aşağıdaki tabloda (Tablo 4) görüleceği üzere istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Tüm anlamlı değişkenlerde, sınıf öğretmenlerinin ortalaması, branş öğretmenlerinin ortalamasından daha yüksektir. Bu farklılığı yaratan en temel gerekçeler, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okulda daha uzun sürelerle bulunuyor olmaları, okul idarecileri ile daha fazla etkileşim halinde bulunmaları ve veliler ile daha fazla etkileşimde bulunmalarındır. Yani sınıf öğretmenleri okulun bürokratik yapısı ve uygulamalarını en fazla deneyimleyen grup olmaları itibarıyla örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarının bu grupta daha yüksek olması olağan durmaktır. Branş öğretmenleri ise ders programının sadece bir kısmından sorumlu oldukları için okul ve öğrenciler ile geçirdikleri süre daha azdır. Bu nedenle de bürokrasinin yansımalarını daha az deneyimledikleri için buna ilişkin algıları ve buna bağlı olarak da örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmlerinin daha düşük çıkması sonucunu beraberinde getirmektedir. Literatürde bürokratik yapıya ilişkin algıları sınıf ve branş üzerinden karşılaştıran başka bir araştırmaya rastlanmamıştır ancak, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin üzerinden karşılaştırmalar mevcuttur. Örneğin Çevik'in (2018) araştırmasında örgütsel sinizmin sınıf öğretmenlerinde daha yüksek olduğu ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Arslan (2018) tarafından yürütülen bir diğer araştırmada da örgütsel sinizmin branşa göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yetim ve Ceylan'ın araştırmasında ise (2011) sınıf

öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin uygulamalı dersler öğretmenlerinininkine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4: *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Branşa Göre Farklılaşması*

	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Okul bürokratik yapısı</i>					
Sınıf Öğretmeni	120	17,02	5,03	2,51	0,012*
Branş öğretmeni	266	15,78	4,20		
<i>Örgütsel sessizlik</i>					
Sınıf Öğretmeni	120	57,25	11,37	2,95	0,003**
Branş öğretmeni	266	53,53	11,54		
<i>Örgütsel sinizm</i>					
Sınıf Öğretmeni	120	20,35	6,18	2,06	0,041*
Branş öğretmeni	266	19,03	4,98		

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$

Okul türüne (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) göre de benzer şekilde bir farklılaşma olduğu görülmektedir (Tablo 6). Buna göre, örgütsel sessizlik bağlamında ilkokul öğretmenlerinin ortalaması, ortaokul öğretmenlerinin ortalamasından; lise öğretmenlerinin ortalaması da anaokulu ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm üzerinden değerlendirme yapıldığında da lise öğretmenlerinin ortalamasının anaokulu ve ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cerit'in (2008) de belirttiği gibi öğrencilerin eğitim hayatının ilk basamağını oluşturan ve daha küçük bir yaş grubunun öğrencilerinden oluşan ilköğretim kurumlarında öğretmenler, liselerde görev yapan öğretmenlere kıyasla zamanlarının daha uzun bir kısmını okulda geçirmektedirler. Aile ilişkilerine benzer şekilde duygusal bağların kurulabileceği (Savi, 2011) ve etkileşimin daha uzun süreli olduğu bu okullarda paydaşlar arası ilişkiler daha samimi ve sürekli

olabilirken; ders programının sadece bir kısmından sorumlu olan ve bu programa göre belirli zamanlarda okulda olan lise öğretmenleri için ilişkilerin daha resmi ve mekanik olduğu düşünülebilir.

Tablo 6: *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Okul Türüne Göre Farklılaşması*

	<i>N</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Okul bürokratik yapısı</i>						
Anaokulu	48	16,08	2,78			
İlkokul	90	16,89	5,08			
Ortaokul	82	15,80	5,26	1,05	0,369	
Lise	166	15,98	4,15			
<i>Örgütsel sessizlik</i>						
Anaokulu	48	52,83	10,69			
İlkokul	90	55,58	12,86			2>3
Ortaokul	82	50,59	10,91	5,99	0,001**	4>1
Lise	166	56,76	10,95			4>3
<i>Örgütsel sinizm</i>						
Anaokulu	48	18,29	3,48			
İlkokul	90	19,56	5,66			4>1
Ortaokul	82	18,20	5,18	3,75	0,011*	4>3
Lise	166	20,33	5,69			

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$

Araştırma verileri, mesleki kıdem üzerinden analiz edildiğinde aşağıdaki tabloda (Tablo 6) görüleceği üzere okulun bürokratik yapısına ilişkin öğretmen algılarının farklılaştığı görülmektedir. 11-20 yıl aralığında kıdeme sahip öğretmenlerde bürokratik yapıya ilişkin algının en yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleğinin ilk yıllarında öğretmenlerin kariyerlerine yönelik planlamaları merkeze aldıkları için ve henüz içerisinde buldukları bürokratik yapının içerimlerini deneyimleyerek farkına varamadıklarından dolayı bürokratik yapıya ilişkin bakış açılarının ve farkındalığın henüz netleşmediği düşünülebilir. Bununla birlikte, mesleki hayatlarının son dönemlerine yaklaşan öğretmenler açısından bakıldığında ise emeklilik sürecinin yaklaşması onların, çalıştıkları okullardaki bürokratik yapının olumsuz olabilecek unsurlarını daha rahat göz ardı edebilecek ya da uzun yılların vermiş olduğu deneyimlerle bu olası olumsuz etkileri ortadan kaldırma yolları geliştirebildikleri için bu farklılaşmanın olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, 11-20 yıl aralığı kıdeme sahip öğretmenlerin daha yüksek bürokrasi algısına sahip olması beklentiler dahilindedir. Bu bulguya paralel şekilde Erdoğan'ın (2012) ve Öztürk'ün (2001) araştırmalarına göre bürokratik yapıya ilişkin öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Erdoğan (2012) kolaylaştırıcı bürokrasi boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılığa ulaşırken; Öztürk (2001) 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin otorite hiyerarşisi boyutunda bürokratik yapıyı daha düşük düzeyde algıladıklarını tespit etmiştir.

Tablo 7: *Okul Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizmin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşması*

	<i>n</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Okul bürokratik yapısı</i>						
10 yıl ve altı	88	17,14	4,77			
11-20 yıl	178	15,43	4,86	4,98	0,007**	1>2 3>2
21 yıl ve üzeri	120	16,55	3,48			
<i>Örgütsel sessizlik</i>						
10 yıl ve altı	88	55,18	13,21	0,80	0,452	

11-20 yıl	178	53,89	11,53	
21 yıl ve üzeri	120	55,50	10,41	
<hr/>				
<i>Örgütsel sinizm</i>				
<hr/>				
10 yıl ve altı	88	18,66	5,25	
11-20 yıl	178	19,36	5,56	1,93 0,146
21 yıl ve üzeri	120	20,13	5,25	

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$

Örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve mesleki kıdem arasındaki ilişki üzerinden veriler analiz edildiğinde ise tabloda görüldüğü üzere (ve beklenenin aksine) bu olgular arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma kapsamında alan çalışmasından elde edilen veriler göstermektedir ki öğretmenlerin, bürokratik okul yapısına ilişkin algıları örgütsel sessizliğin *okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon* faktörleri ile birlikte örgütsel sessizlik toplam puanını artırmaktadır. Buna göre okullarda bürokratik yapı ve işleyişinin artmasına bağlı olarak öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemeye başladıkları söylenebilir. Bürokratik süreçlerin işletilmesinde okul yöneticilerinin aşırı katı ve kuralcı hareket etmesi, öğretmenleri örgütle alakalı konularda fikirlerini belirtmenin, problemlere çözüm önerileri sunmanın ve olaylara müdahale etmenin gereksiz olduğunu düşünmeye (Dyne vd., 2003); kendilerine olumsuz geri dönüşü olabileceği endişesiyle bir savunma mekanizması olarak sessizliği tercih etmeye (Dyne vd., 2003) itmektedir. Demirtaş vd'nin (2016) Elazığ il merkezinde 15 ortaokulda görev yapan 370 öğretmen ile yürüttüğü araştırma da bu çalışmanın sonuçlarına paralel şekilde örgütsel sessizlik ile bürokratik yapıya ilişkin algı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin sessizlik davranışı üzerinde bürokratik yapının etkisini değerlendirmede aslında yöneticinin bürokratik yapıyı uygulama biçimini ifade eden *liderlik tarzının* önemli olduğu belirtmek gerekir. Bu açıdan incelendiğinde Öncü'nün (2017) okul öncesi yöneticilerinin algılanan

liderlik tarzı davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacını taşıyan çalışmasının sonuçları dikkate değerdir. Söz konusu olan araştırmada “dönüşümcü liderlik” tarzını benimseyen okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin, “etkileşimci liderlik” tarzını benimseyen müdürlerle çalışan öğretmenlere göre daha az sessizlik davranışı sergiledikleri, fikir ve tecrübelerini paylaşma konusunda daha cesaretli oldukları belirlenmiştir. Benzer şekilde, okul yöneticilerinin “gücü kullanma biçimleri” ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Apak’ın (2016) araştırması da yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ile örgütsel sessizlik davranışı arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yani, yöneticilerin güç kaynaklarını aşırı kuralcı ve katı bir bürokratik işleyiş yürütecek biçimde kullanmaları örgütsel sessizliğin artmasını beraberinde getirmektedir.

Araştırma verileri örgütsel sinizm üzerinden bir analize tabi tutulduğunda da görülmektedir ki öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin algıları ile örgütsel sinizmi arasında paralel bir ilişki söz konusudur. Yöneticinin bürokrasiyi işletirken aşırı kuralcı ve katı hareket etmesi, aynı şekilde öğretmenlerin davranışlarını biçimsel ve tekdüze bir kalıba sokmaya çalışması öğretmenlerin sinik davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Demirtaş vd’nin (2016) araştırması da bu çalışmanın bulgularına benzer şekilde örgütsel sinizm ile bürokratik yapıya ilişkin algı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik olgusunda olduğu gibi örgütsel sinizmde de bürokratik işleyişin uygulayıcıları olarak okul müdürlerinin liderlik davranışları önemli bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Demirel’in (2015) okul müdürlerinin “toksik liderlik” biçimi ile öğretmenlerde sinizm arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmasının bulguları, bu ikisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını artırmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse, literatür incelendiğinde görülmektedir ki okul müdürlerinin iletişim becerileri, kullandıkları güç türleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, okul içi etkin iletişim ortamı ve okul kültürü ile öğretmenlerin örgütsel sinizmi arasındaki ilişki belirgin ve açıktır.

Öğretmenlerin okulun bürokratik yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleme amacından hareket eden bu çalışmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin okulun bürokratik yapısına ilişkin algılarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin onların cinsiyet, yaş gibi kimi demografik niteliklerinden ziyade branş, okul türü, bir anlamda iş tecrübesini ifade eden kıdeme bağlı olarak farklılaştığını ortaya koymuştur.

Bu araştırmanın ve benzer sorgulamalar yürüten diğer araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar dikkate alınarak;

1. Okul yöneticilerine bürokratik süreçleri yürütürken öğretmenler ile yoğun iletişim kurulan ve onların da görüşlerinin karar alma süreçlerine dahil edildiği politikalar üretilebilir.

2. Okul müdürlerinin öğretmenler ile periyodik olarak yapacağı toplantıların bu politikaların geliştirilmesinde etkin rol oynayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bürokratik işleyişin öğretmenler üzerindeki etkisini periyodik olarak değerlendirmek üzere çalışmalar yapılabilir.

3. Yöneticilerin bürokrasiyi işletirken öğretmenlerin olumsuz duygu, düşünce ve tutumlardan uzaklaşmasını sağlamak için yöneticilere liderlik becerilerinin artırılmasına yönelik eğitimler verilebilir.

4. Mevcut araştırmanın örneklem ile ilgili sınırlılığı dikkate alınarak, sonraki araştırmalarda farklı bölgelerden alınan kesitsel ve daha büyük örneklerle araştırma tekrarlanabilir.

5. Bürokrasinin işleyişini daha etkin bir şekilde değerlendirebilmek için devlet okulları ile özel okullar arasında karşılaştırma yapan araştırma modelleri tasarlanabilir. Bu sayede daha genellenebilir sonuçlara ulaşma imkânı da artacaktır.

6. İş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon, performans, örgütsel bağlılık, okul kültürü ve iklimi gibi olguların bürokrasinin öğretmenler üzerindeki etkisini değerlendirmede aracı değişkenler olarak kullanıldığı araştırmalar da yapılabilir.

Kaynakça

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3):269-292.

Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ajzen, I. and Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 466-487.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action-control: From Cognition to Behavior* (pp. 11–39). Heidelberg: Springer.

- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altınışık, A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Amasralı, A. (2016). *Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Amasya İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18:449-469.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Apak, F. (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2).
- Arslan, N. (2018). *Öğretmenlerin İnfomal İletişim Düzeylerinin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Brandes, P., Dharwadkar, R. and Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 1-15.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Cerit, Y. (2008). Öğretmen kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 693-712.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- 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.
- Çanak, M. (2014). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Çevik, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Makamsal Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: (Gaziantep Şehitkamil İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193-216.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı, Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, U. ve Dönmez, B. (2011). *İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri Arasındaki İlişki*. 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulmuş bildiri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Eryılmaz, B. (2009). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki (Antalya İli Manavgat İlçe Örneği)*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Harvey, J. (1974). Managing agreement in organizations: the Abilene paradox. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.
- Hoy, W. K., and Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: the meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37 (3), 296-321.
- James, S. L. M. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School System*. (Doktora Tezi). The Florida State University College of Business, Florida.

- Kahveci, G., ve Demirtas, Z. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G., ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kanter, D. L. and Mirvis. P. H. (1989). *The Cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul ili Pendik İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Keçiören İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Koç, M. (2015). *İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile Sinizm Arasındaki İlişki (Ağrı İli, Patnos İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Mantere, S. and Martinsuo, M., (2001). Adopting and questioning strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent. *European Group for Organization Studies Colloquium*. France.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic. *The Academy Of Management Review*, (25), s.706-725.
- Öncü, B. (2017). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*.

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. ve Kılınç, Ç. (2014). Bürokratik okul yapısı ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(1), pp.1-23.
- Özer, N. (2010). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Diriklik, Bürokratiklik ve Örgüt Normları Açısından Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Özer, S. (2014). *Örgütsel Sinizmin ve Liderlik Stilllerinin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığına Etkisi: (Adıyaman/Kahta İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Özkan, E. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Davranışları Arasındaki Etkileşim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, N. (2001). *Liselerde Bürokratikleşme ve Öğretmenlerin Stres Düzeyleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polat, E. Ç. (2014). *Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmenlerin Görüşleri Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

- Sapre, P. M. (2000). Realizing the potential of management and leadership: Towards a synthesis of Western and Indigenous perspectives in the modernization of non-Western societies. *International Journal of Leadership in Education*, 3 (3), s. 293-305
- Savi, F. (2011). Çocuk ve ergenler için okula bağlanma ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İlköğretim Online*. 10 (1), 80-90.
- Şahin, H. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 238-305.
- Tulubas, T. and Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Turner, J. H. and Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development, *Journal of Business Ethics*, 34(2):123-136.
- Uzun, T. (2015). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), s.441- 458.
- Valentine, S. ve R. Z. Elias (2005) Perceived corporate ethical values and individual cynicism of working students. *Psychological Reports*, 97, 832-4.

West, W. B., Gothard, M. K., Tang, T. L. P., and Moffett, R. (1995, March). *Effects of Management Changes on Employee Satisfaction, Trust, and Commitment*. Paper Presented at the 41st Meeting of the Southeastern Psychological Association, Savannah, GA.

Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 682-695.