

ÖRGÜTSEL SINIZM ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: DEVLET SU İŞLERİ ÖRNEĞİ

Fidan ALHAS¹

ÖZET

Kurumlarda rekabet ortamına, işe ve iş yerine odaklanılması, teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin artması çalışanların ihmal edilmesine neden olabilir. Çalışanların gerek duygusal gerekse fiziksel açıdan ihmal edilmesi kurumlarda birtakım sorunlar yaratabilir. Bu durum ise çalışanların kuruma karşı bazı olumsuz tutum ve davranış geliştirmesiyle son bulabilir. Bu araştırmanın amacı örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama yönteminden yararlanılmıştır. Saha araştırması ise, Kars Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 378 personel üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Araştırmada “Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Sinizm” ölçekleri kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 25.0 programı yardımı ile analiz edilmiştir. Araştırmada betimleyici istatistiklerden ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada sonucunda ise, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bahsedilen bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinin daha sonraki çalışmalar için literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Yapılan bu araştırmanın sonucunda ise birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Devlet Su İşleri, İşletme, Nezaket Dışı Davranışlar, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm

¹ Fidan Alhas, Dr., İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, fdalhas@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4254-3519.

A RESEARCH to INVESTIGATE the RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNİCM and ORGANIZATIONAL SILENCE: THE CASE of the STATE HYDRAULIC WORKS

ABSTRACT

The focus on the competitive environment, work and workplace in institution, the development of technology and the increase in globalization can cause employees to be neglected. Neglect of employees both emotionally and physically can create a number of problems in institution. This situation, on the other hand, may end with employees developing some negative attitudes and behaviors towards the business. The aim of this study is to research whether there is a relationship between organizational cynicism and organizational silence. In this study, screening method, which is one of the quantitative research methods, was used. Field research, Kars State Hydraulic Works 24. It was conducted on 378 personnel working in the Regional Directorate. In the research, the questionnaire form was used as a data collection tool. The “Organizational Silence” and “Organizational Cynicism” scales were used in the research. The collected data were analyzed with the help of SPSS 25.0 program. Descriptive statistics and correlation analysis were used in the research. As a result of the research, it was found that there is no relationship between organizational cynicism and organizational silence. It was thought that the study of the relationship between these variables will make an important contribution to the literature and will form the basis for subsequent studies. As a result of this research, some suggestions were made.

Keywords: *Government Hydraulic Works, Business, Incivility Behaviors, Organizational Silence, Organizational Cynicism*

1. GİRİŞ

Kurumlarda çalışan bireyler işletmenin kendilerine karşı göstermiş olduğu davranışlardan etkilenmektedirler. Bu nedenle kurum içinde çalışana karşı gösterilen nezaketli davranışlar önem arz etmektedir. Kurumda olumlu ve nazik davranışlara maruz kalan çalışanların işletmeye karşı daha ılımlı oldukları söylenebilirken işletmede olumsuz ve kötü davranışlara maruz kalan çalışanların ise katkı sağlamaktan çekindikleri ve örgüte karşı negatif duygu ve düşünce besledikleri söylenebilir (Özler vd., 2010: 47-48). Çünkü çalışanlar kurumda kendilerine karşı gösterilen olumsuz, kötü ve nezaket dışı davranışları hak etmediklerini düşünürler ve bu duruma karşılık olarak başka olumsuz tutum ve davranışlar gösterirler (Çoban ve Deniz, 2018: 290). Bu davranışlardan en bilineni örgütsel sinizm'dir. Örgütsel sinizm, çalışanların kurumlara yönelik olarak geliştirdikleri kızgınlık, güvensizlik, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi olumsuz duygulardan oluşan bir kavramdır (Anderson, 1996).

Kurum içinde daha sonra ortaya çıkan sessizlik davranışı da işletme için son derece zararlı olan bir davranıştır. Bu durumun sebebi ise çalışanların bildikleri bilgiyi, deneyimi, tecrübeyi kurum için kullanmaktan vazgeçip sessiz kalmalarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, kurumun gelişmesi ve iyileşmesi için gerekli olan aynı zamanda işletmeyi ilgilendiren davranışsal ve teknik konularla ilgili olarak çalışanların düşüncelerini kasıtlı olarak gizlemeleridir (Algın, 2014: 10). Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik farklı şekillerde işletmeye zarar vermektedir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin direkt incelenmesi çalışmanın katkısını oluşturmaktadır. Literatürde örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olmaması çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, çalışanların diğer çalışanlar ve yöneticiler hakkında olumsuz düşünceleri olarak tanımlanmaktadır (Nafei ve Kaifi, 2013: 131). Yapılan başka bir tanımda ise örgütsel sinizm çalışanların kurumun adalet, dürüstlük, inanç ve içtenlik gibi duygulardan eksik olduğunu hissettikleri zamanlarda ortaya çıkan bir duygu durumu olarak ifade edilmiştir (Abraham, 2000'den akt. Sağır ve Oğuz, 2012: 1095). Öte yandan örgütsel sinizm, çalışanların meslektaşlarına, mesleklerine ve işletmeye yönelik olumsuz tutumlarını da içerir (Simsek, 2020: 2). Modern sinizm ise, genel olarak ahlaklı olmayan, bencil olan, iyiliksever olmayan ve ikiyüzlü olan insan davranışlarına ilişkin algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik olarak ifade edilmektedir (Bayram vd., 2017: 40).

Örgütsel sinizmin üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunlar: bilişsel sinizm, duyusal sinizm ve davranışsal sinizmdir. Bilişsel sinizm, kurumlarda çalışan bireylerin dürüstlükten yoksun olduğunda (Polat, 2013: 107), duyusal sinizm kuruma karşı gösterilmesi gereken duygusal bir tepki olduğunda (Nafei, 2013: 53) ve davranışsal sinizm ise, davranışların çoğunluğunun kurumun samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğunda ortaya çıkan sinizmdir (Yıldız ve Şaylıkay, 2014: 623).

Örgütsel sinizm ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında sinizmin; kurumdaki değişimlerin artması (Durrah vd., 2019: 3); kurumdaki iş yoğunluğunun artması (Abraham, 2000: 273); yüksek düzeyde rol çatışması (Naus vd., 2007: 693); kurumda dağıtılan yeni görevlerin eşit ve

adil bir şekilde dağıtılmaması (Acaray, 2018: 199) gibi faktörlerden dolayı ortaya çıktığı bilinmektedir. Yine ele alınan bu araştırmalara göre örgütsel sinizmin kurum üzerinde birtakım olumsuz etkileri de vardır. Bunlar arasında örgütsel bağlılığın azalması ve iş tatminin düşmesi (Nafei, 2013: 52); performans düşüklüğü (Andersson ve Bateman, 1999), kurumun verimliliğinde azalmaların olması (Turpoğlu ve Mercanlıoğlu, 2019: 791); çalışanın görevinden ayrılması, hayal kırıklığı, güvenin zedelenmesi ve tükenmişlik gibi duygular yaşaması (Ribbers, 2009: 8) yer almaktadır.

Örgütsel sinizm ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında Naseer vd., (2021) tarafından yapılan araştırmanın sonucu duygusal tükenmenin örgütsel sinizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Kökalan (2019) tarafından yapılan araştırmaya göre davranışsal sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kısmi nedeni örgütsel maneviyattır. Turkmen ve Aykac (2017) örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark olduğu tespit etmiştir. Ceyhun vd., (2017) idari görevleri olmayan çalışanlarda davranışsal ve duyuşsal sinizm düzeylerinin daha düşük olduğu, bilişsel boyutta ise anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştirler. Nemr ve Liu (2021) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ise etik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ve örgütsel sinizmin etik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki olumsuz ilişkiyi değiştirdiğini göstermektedir. Kim vd., (2019) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre iş stresinin olumlu rolü sessiz çalışanlar için iş yerinde görüşlerini ifade edenlere göre daha güçlüdür. Yasin ve Khalid (2015) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, örgütsel sinizmin üç boyutunun, işle ilgili yaşam kalitesinin beş boyutu ve örgütsel bağlılığın iki boyutu ile önemli ve olumsuz bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik davranışı, bireylerarası iletişim, sosyal etkileşim süreci ve adalet algısı gibi yaşam tatmininin mekanizmaları zarar gördüğünde ortaya çıkan bir davranış türüdür (Toker vd., 2014: 156). Örgütsel sessizlik hakkında yapılan başka bir tanımda ise, örgütsel sessizlik, örgütsel konular ve sorunlar hakkındaki bilgi ve düşünceyi saklamak olarak tanımlanmaktadır (Coban ve Sarıkaya, 2016: 145). Bir kurumda çalışanlar utanç hissi, marjinalleşme, kayıtsızlık, endişe, algılanan çeşitli tehlikeler, ekonomik nedenler veya işlerini kaybetme korkusu nedeniyle sessiz kalabilirler (Civelek vd., 2015: 37).

Örgütsel sessizliğin üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunlar: kabullenici sessizlik çalışanların işle ilgili görüşlerini, fikirlerini ve bilgilerini saklaması (Acaray ve Akturan, 2015: 474),

savunmacı sessizlik çalışanın kendisini olası sonuçlara karşı korumak için bilinçli olarak sessiz kalması (Sağlam, 2016: 226) ve toplum yanlısı sessizlik ise diğer çalışanları veya kurumları korumak için fedakarlık veya işbirliği motivasyonlarına dayanan fikirleri, bilgileri ve görüşleri ifade etmekten kaçınmak (Yıldız, 2021: 103) olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında sessizliğin; yöneticilerden çalışanlara yönelik olarak yapılan olumsuz geribildirimler (Macit ve Erdem, 2020: 98); iş yükünün artması korkusu (Eriğüç vd., 2014: 134); yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği (Ellis ve Van Dyne, 2009: 52); çalışanların açık bir şekilde duygu ve düşüncelerini ifade edememeleri (Bayın vd., 2015: 251) ve yöneticilerin çalışanların beklenti, istek, görüş, öneri ve taleplerini dikkate almamaları (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 160) gibi faktörlerden dolayı ortaya çıktığı bilinmektedir. Yine ele alınan bu araştırmalara göre örgütsel sessizliğin kurum üzerinde birtakım olumsuz etkileri de vardır. Bunlar arasında çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri (Kanbur, 2018: 386); çalışanların kurumdaki olaylar ve sorunlar hakkında görüş bildirmemeleri, örgütsel bağlılıklarının azalması, takdir, destek ve güven duygularında eksilme olması, iş tatminlerinin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması (Yalçınsoy, 2017: 13); çalışanların kurumda duygu ve düşüncelerini ifade edememeleri sonucu psikolojik ve fizyolojik sorunlar yaşamaları (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58) ve çalışanların stresli ve endişeli olmaları yer almaktadır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında Fard ve Karimi (2015) örgütsel güvenin örgütsel sessizlik ile zıt yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Acaray ve Akturan (2015) uysal sessizlik ve savunma sessizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Korkmaz (2018) örgütsel bağlılığın örgütsel sessizliği olumlu yönde etkilediğini orta koymuştur. Çetin (2020) örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Takhsha vd., (2020) dışlanma ve örgütsel sessizliğin bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır Bastug vd., (2016) kadın çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarının idari ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, deneyim eksikliği, tecrit ve ilişkilerde lanetlenme adaleti gibi değerlerinin erkek çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu belirtmişlerdir. Nafeei (2016) örgütsel öğrenme ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Oduyoye vd., (2020) örgütsel sessizlik davranışları çalışanın verimliliği ile birlikte pozitif önemli etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Kurumlarda çalışanlara karşı gösterilen sinizm davranışları günümüzde çok fazla araştırılmaya başlanmıştır. Çünkü çalışanlar kendilerine karşı nezaket dışı davranışlarda bulunan işletmeye karşı bir takım olumsuz tutumlar ve tavır geliştirmektedirler. Bu durumda çalışanın kuruma karşı ya intikam alma çabasına girmesine neden olmaktadır ya da işletmeden bilgi birikimini ve deneyimini saklamasına neden olmaktadır (Akıner, 2020: 7). Bu bağlamda örgütsel sinizm, çalışanların kurumdaki yöneticiler ve diğer çalışanlardan tarafından değer verilmediğini, beklenti, istek, duygu ve düşüncelerinin önemsenmediğini hissettiği durumlarda ortaya çıkar (Alhas, 2021: 72). Ayrıca kurumlarda çalışanlara nezaket dışı davranışlarda bulunulması personelin işletmeye karşı öfke, kin ve nefret de duymasına neden olabilir. Çalışanların kurumda meydana gelen olumlu veya olumsuz olaylara karşı kayıtsız kaldıkları durumlarda ise örgütsel sessizlik devreye girmektedir. Buna göre kurumda çalışan bireylerin kurumda meydana gelen olaylara karşı sessiz kalması iyi bir durum olarak görülebilir. Ancak çalışanların işletmede meydana gelen her olumsuz durum karşısında sessiz kalmaları da iyi bir durum değildir (Soybakıcı, 2019: 2). Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik kavramlarını kamu kurumunda çalışan personel açısından ele almanın literatüre katkı sağlayacağı düşünüldüğü için bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile ilgili literatürde yapılan kısıtlı sayıda araştırmaya bakıldığında Kalay vd., (2014) örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Küçükköylü (2014) örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında olumlu ve düşük bir etkileşim olduğunu göstermiştir. Atar ve Konaklıoğlu (2018) örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizmin ilişkili olduğunu bulmuştur. Karacaoğlu ve Küçükköylü (2015) çalışanların sessizliği ile örgütsel sinizm arasında olumlu ve düşük bir etkileşimin olduğunu ifade etmiştir.

2.4. GEREÇ ve YÖNTEM

2.4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi Devlet Su İşleri'nde çalışan personel üzerinde incelemektir. Yapılan araştırmalar genellikle akademisyenler, öğretmenler ve hemşireler üzerinde yapıldığı için kamu kurumlarından biri olan Devlet Su İşleri'nde çalışan yöneticiler ve memurlar üzerinde yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünüldüğünden dolayı bu örneklem seçilmiştir. Ayrıca bu konuyla ilgili

literatürde devlet su işlerinde yapılan bir araştırma olmayışı da çalışmayı farklı kılmaktadır. Araştırmanın hipotezleri ise aşağıda sıralanmıştır.

2.4.2. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli

Brandes vd., (1999) tarafından geliştirilen ve 13 ifade ve üç boyuttan oluşan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen ve 30 maddeden oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nden yararlanılmıştır.

H1: Örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1a: Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1b: Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1c: Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1d: Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtımla ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1e: Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedelemeyle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1f: Örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1g: Örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1h: Örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1i: Örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtımla ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1i: Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedelemeye ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1j: Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

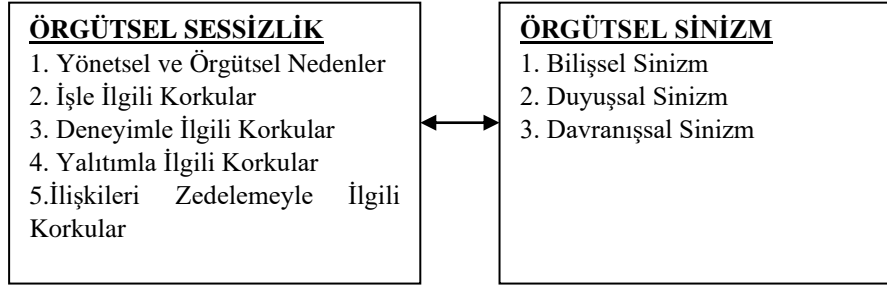
H1k: Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1l: Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1m: Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtımla ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

H1n: Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedelemeye ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.

Şekil 1: Çalışmanın Modeli



2.4.3. Çalışmanın Evreni

Araştırmanın amacı örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini ise Kars Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğü'nde çalışan memurlar ve yöneticiler oluşturmaktadır. Yapılan çalışmaya ilişkin anketlerin kolay ve hızlı toplanabilmesi için kolayda örneklem yoluna gidilmiştir. Kars Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğünde çalışan 380 kişiye ulaşılmıştır. Toplanan anketlerin 378'i

değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Örneklem hesaplamada ise Gürbüz ve Şahin (2018:129) tarafından önerilen hesaplama yöntemi kullanılmıştır.

Kars Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personele meslek gruplarına göre tabakalama yapılmıştır. %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 378 olarak tespit edilmiş olup çalışanlar memur ve yönetici olarak iki grupta ele alınmıştır. Ayrıca yapılan araştırmaların çoğunluğunda genellikle aynı grupların ele alındığı görülmüştür.

2.4.4. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Araştırmada tarama yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama araçları olarak “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Anketlerin birinci bölümünde demografik bilgileri ölçmek amacıyla demografik bilgiler kısmına yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci kısmında Brandes vd., (1999) tarafından geliştirilen ve 13 ifade ve üç boyuttan oluşan “Örgütsel Sinizm Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi temel alınarak Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen ve 30 maddeden oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin ilk 13 maddesi yönetsel ve örgütsel nedenler, sonraki 6 madde işle ilgili korkular, sonraki 4 madde deneyimle ilgili korkular, sonraki 4 madde yalıtımla ilgili korkular ve son 3 madde ise ilişkileri zedeleme korkusundan oluşmaktadır.

İki ölçekte de ifadelerin puanlandırılması Likert tipi 5’li ölçekleme ile yapılmıştır. Araştırmanın yapılabilmesi için İnönü Üniversitesi’nin, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’ndan (17.11.2021 tarih ve 22/15 sayılı kararlar) etik onay alınmış ve çalışmanın yürütüldüğü Kars Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğü’nden (24.09.2021/E-71316372-044-1591807 sayılı kararı) kurum izinleri alınmıştır. Araştırma için devlet su işlerinde çalışan personele gerekli bilgilendirme yapılmış olup veriler tamamen gönüllük esasına dayanarak toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anketler elden dağıtılmıştır. Veriler SPSS 25.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu değerlendirmeler için frekans dağılımları ve korelasyon analizi yapılmıştır.

2.4.5. BULGULAR

2.4.5.1. Betimsel İstatistikler

Devlet Su İşleri’nde çalışan personelin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları aşağıdadır.

Tablo 1: Devlet Su İşleri'nde Çalışan Personele Ait Bilgiler (N=378)

Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	53	14,0
Erkek	325	86,0
Yaş		
30 ve altı	53	14,0
31-40 yaş	96	25,4
41-50 yaş	177	46,8
51 yaş ve üzeri	52	13,8
Medeni Durum		
Evli	135	35,7
Bekar	243	64,3
Kadro Unvanı		
Memur	287	75,9
Yönetici	91	24,1

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların %14,0'nın kadın ve %86,0'nın ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %14,0'nın 30 ve altı yaş aralığında, %25,4'ünün 31-40 yaş aralığında, %46,8'inin 41-50 yaş aralığında ve %13,8'inin ise 51 yaş ve üzeri yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %35,7'sinin evli olduğu ve %64,3'ünün ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %75,9'unun memur olduğu ve %24,1'inin ise yönetici olduğu tespit edilmiştir.

2.4.5.2. Analiz Sonuçları

2.4.5.2.1. Normal Dağılım Bilgileri, Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmada elde edilen verilerin ilk önce normal dağılıp dağılmadığı incelenmek istenmiştir. Bu nedenle elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla verilerin “Skewness” ve “Kurtosis” değerleri incelenmiştir (Rende ve Sakarya, 2020: 2903). Tablo 2 incelendiğinde verilerin -2 ve +2 aralığında yer alması gerektiği (George ve Mallery, 2016) ve verilerin normal dağıldığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapması

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
SNZM 1	3,41	1,300	-0,411	-1,003
SNZM 2	3,23	1,247	-0,026	-1,091
SNZM 3	3,39	1,192	-0,501	-0,621
SNZM 4	3,19	1,312	-0,105	-1,196
SNZM 5	3,20	1,277	-0,182	-1,132
SNZM 6	3,01	1,318	0,076	-1,188
SNZM 7	3,20	1,173	-0,099	-0,872
SNZM 8	3,10	1,356	-0,076	-1,255
SNZM 9	3,16	1,240	-0,189	-1,004
SNZM 10	3,12	1,286	-0,083	-1,150
SNZM 11	3,18	1,254	-0,121	-1,060
SNZM 12	3,06	1,280	0,031	-1,181
SNZM 13	4,38	0,517	0,154	-1,200

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapması

Sorular	Ortalama	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
ÖSSZ 1	4,69	0,518	-1,377	-,930
ÖSSZ 2	4,40	0,501	0,296	-1,595
ÖSSZ 4	4,36	0,501	0,343	-1,270
ÖSSZ 5	4,69	0,490	-1,177	0,159

ÖSSZ 6	4,34	0,508	0,290	-1,079
ÖSSZ 8	4,37	0,499	0,357	-1,396
ÖSSZ 10	4,33	0,494	0,442	-1,153
ÖSSZ 12	4,28	0,505	0,321	-1,042
ÖSSZ 14	4,34	0,501	0,364	-1,115
ÖSSZ 16	4,33	0,509	0,292	-0,964
ÖSSZ 18	4,31	0,481	0,570	0,884
ÖSSZ 19	4,65	0,495	-0,807	-0,870
ÖSSZ 20	4,36	0,497	0,390	-1,363
ÖSSZ 21	4,63	0,514	-0,913	-0,410
ÖSSZ 22	4,37	0,510	0,245	-1,241
ÖSSZ 23	4,58	0,540	-0,799	-0,487
ÖSSZ 24	4,60	0,527	-0,792	-0,587
ÖSSZ 25	4,35	0,506	0,299	-1,187
ÖSSZ 26	4,56	0,520	-0,785	-0,657
ÖSSZ 27	4,38	0,512	0,215	-1,263
ÖSSZ 28	4,57	0,537	-0,678	-0,722
ÖSSZ 29	4,38	0,518	0,144	-1,207
ÖSSZ 30	4,35	0,500	0,365	-1,247

2.4.5.2.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısının -1.00 olması mükemmel negatif ilişkiyi, +1.00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi ve 0.00 olması ise iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığını gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262). Korelasyon katsayısı 0.00-0.30 arasında yer alıyorsa ilişki zayıf, 0.30-0.70 arasında yer alıyorsa ilişkinin orta ve 0.70-1.00 arasında yer alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262). Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ölçeği ve bu ölçeklere ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

	isle_ort	yön_ort	oszluk_ort	davranis_ort	duyus_ort	bilis_ort	snz_ort
isle_ort	0,004	-0,035	-0,034	0,742**	0,829**	0,840**	1
yön_ort	-0,039	-0,062	-0,038	0,427**	0,531**	1	0,840**
oszluk_ort	-0,036	-0,060	-0,084	0,461**	1	0,531**	0,829**
davranis_ort	0,082	0,056	0,055	1	0,461**	0,427**	0,742**
duyus_ort	0,694**	0,738**	1	0,055	-0,084	-0,038	-0,034
bilis_ort	0,429**	1	0,738**	0,056	-0,060	-0,062	-0,035
snz_ort	1	0,429**	0,694**	0,082	0,036	-0,039	-0,004
isle_ort	0,328**	0,137**	0,600**	0,-021	-0,020	0,022	-0,005
yön_ort	0,184**	0,096	0,591**	0,003	0,078	-0,002	-0,034
oszluk_ort	0,312**	0,223**	0,653**	0,043	-0,096	0,001	-0,026

	deney_ort	yalıt_ort	ihiskler_ort
	-0,005	-0,034	-0,026
	0,022	-0,002	-0,001
	-0,020	-0,078	-0,096
	-0,021	-0,003	0,043
	0,600**	0,591**	0,653**
	0,137**	0,096	0,223**
	0,328**	0,184**	0,312**
	1	0,470**	0,360**
	0,478**	1	0,665**
	0,360**	0,665**	1

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 9: Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Hipotez Sonuçları

NO	HİPOTEZ ADI	KABUL	RED
H ₁	Örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.		X
H _{1a}	Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.		X
H _{1b}	Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.		X
H _{1c}	Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.		X
H _{1d}	Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtımla ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.		X
H _{1e}	Örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedelemeyle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.		X
H _{1f}	Örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.		X

H_{1g}	Örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.	x
H_{1h}	Örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.	x
H_{1i}	Örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtımla ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.	x
H_{1i}	Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedelemeyle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.	x
H_{1j}	Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.	x
H_{1k}	Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.	x
H_{1l}	Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.	x
H_{1m}	Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtımla ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.	x
H_{1n}	Örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedelemeyle ilgili nedenler boyutu arasında anlamlı yönde bir ilişki vardır.	x

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanlar, kurumun kendilerine karşı göstermiş oldukları davranışlardan etkilenmektedirler. Kurum içinde iyi ve olumlu davranışlar gören çalışanların bağlılıklarının artabileceği söylenebilirken umduklarını bulamayan çalışanların ise olumsuz çalışma davranışları gösterebilecekleri söylenebilir (Sezgin-Nartgün ve Kartal, 2013: 51).

Kurumda kendilerine karşı kaba davranıldığı düşünen çalışanların bir kısmı sert keskin davranışlar geliştirebilirler. Bir kısmı ise, işletmede meydana gelen olaylara karşı tepkisiz kalmayı seçebilirler. Bu tamamen

kurumun kendilerine karşı göstermiş oldukları nezaket dışı davranışların yoğunluğuna bağlıdır. Eğer daha düşük yoğunluklu bir nezaketsizlik gösterirlerse çalışanlarda daha düşük yoğunluğa sahip olan sessizlik davranışını göstereceklerdir (Macit ve Erdem, 2020: 100). Çalışanlar kurum içinde sessiz kalarak aslında işletmeye karşı sert bir tavır da takınabilirler.

Kurumda meydana gelen kötü ve olumsuz durumlara karşı kayıtsız kalmaları örgütün kötü bir duruma düşmesine neden olabilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 178). Kurum tarafından kendilerine karşı gösterilen kötü, kaba ve sert davranışların yoğunluğuna bağlı olarak da çalışanların sessizlik miktarı ya azalacaktır ya da artacaktır. Öte yandan genel olarak kurum tarafından beklenen nezaket davranışlarını göremeyen çalışanların motivasyonları düşecek, katkıları azalacak ve verimliliklerinde bir düşüş gözlemlenecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143-144). Bu duruma ek olarak çalışanların kendilerine mi yoksa diğer çalışanlara mı bu nezaketsizlik davranışının gösterildiğinden emin olamadıkları için kurumda görülen her nezaket dışı davranışı üzerilerine alınmaları da mümkün olabilir.

Araştırmada elde edilen bulgu çalışan personelin bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve genel sinizm düzeylerinin yüksek olduğudur. Elde edilen bu bulgu Çalbay, 2016; Gürsel, 2018; Yetim, 2018; Yılmaz vd., 2016 tarafından yapılan araştırmalarda da ortaya konmuştur. Bundan dolayı kamu kurumlarındaki sinizm düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Kamu kurumlarında sinizmin yüksek olması kurumda nezaket dışı davranışların olduğunu göstermektedir. Çünkü kamu kurumlarında ne kadar nezaket dışı davranış varsa o kadar da kin, öfke ve nefret gibi duygular olacaktır.

Araştırmada elde edilen başka bir bulgu ise çalışan personelin yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, deneyimle ilgili korkular ve genel sessizlik düzeylerinin düşük olduğudur. Elde edilen bu bulgu Çakıcı, 2008 tarafından yapılan araştırmada da ortaya konmuştur. Bundan dolayı kamu kurumlarındaki sessizlik düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Kamu kurumlarında sessizliğin düşük olması kurumun sağlıklı bir şekilde hizmet verdiğini göstermektedir. Çünkü kamu kurumlarında etkili bir iletişimin olması, koordinasyonun güçlü bir yapıda olması ve sorunların olduğu anda ortadan kaldırılması gibi faktörler kurumun sessiz bir yapıda olmadığını gösterir (Balkan-Akan ve Oran, 2017: 73).

Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermemektedir Kalay vd., (2014); Demirtaş vd., (2016); Culha ve Kaya (2021); Sezgin-Nartgün ve Kartal (2013) ile aynı yönde olmayan sonuçlar elde edilmiştir). Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasındaki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki literatürdeki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin duyuşsal ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel

sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin duyuşsal ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin duyuşsal ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin duyuşsal ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin duyuşsal ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasındaki ilişki literatürdeki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan işle ilgili korkular arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan deneyimle ilgili korkular arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasındaki ilişki ile literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasındaki ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin

davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan yalıtım korkusu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel sinizmin davranışsal ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasındaki bu ilişki literatürde incelenmemiştir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ve örgütsel sessizliğin alt boyutu olan ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler şunlar olacaktır: kurumlarda meydana gelebilecek olumsuz davranışlara karşı uygulanması zorunlu olan bazı iş kuralları yazılı bir şekilde çalışanlara ve yöneticilere bildirilmelidir. Kurumda bir çalışanın herhangi bir çalışana veya bir yöneticinin bir çalışana karşı gösterebileceği nezaket dışı davranışların geri dönüşü olmayan pek çok olumsuz duruma yol açabileceği anlatılmalıdır. Ayrıca bu konuda aylık ya da haftalık konferanslar ve seminerler düzenlenmelidir. Gerektiğinde çalışanların kurumda meydana gelebilecek olumsuz davranışlara karşı önlem alabilecekleri bir kurul düzenlenebilir.

Kurumda nezaket dışı davranışlara maruz kalan bireylerin sessizlik davranışına yönelmemesi için işletmede çalışanlara uygun olarak oryantasyonlar düzenlenmelidir. Kurumda nezaket dışı davranış göstermeyi sürekli hale getiren çalışanlar uyarılmalı ve hukuki yaptırımları hakkında bilgi verilmelidir. Kurumda nezaketsizliğe uğrayan bireylerin bu durumu daha ağır yaşamamaları için psikolojik destek verilmelidir. Ayrıca yukarıda sayılan düzenlemelere rağmen halen nezaketsizlik dışı davranış bir çalışana sürekli bir biçimde uygulanıyorsa çalışana iş rotasyonu da yaptırılabilir.

Bu araştırma örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında yapılmıştır. Araştırma örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasında, örgütsel sinizm ve üretkenlik davranışı arasında, örgütsel sessizlik ve iş yerinde görülen ters çalışma davranışları arasında yapılabilir. Ayrıca bu araştırma başka kurumlarda da yapılarak literatüre katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acaray, A. (2018). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *UIİİD-IJEAS*, (24), 197-214.
- Acaray, A. ve Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (207), 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>

- Akıner, Ö. (2020). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Sektörüne Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Alhas, F. (2021). Örgütsel Sinizm'in İlerisi Üretkenlik Dışı Davranış. *Turkish Business Journal*, 2(3), 67-79. <https://doi.org/10.51727/tbj.894740>
- Alparslan, A. M., Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Anderson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T.S. (1997). "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects". *Journal of Organizational Behavior*, (18), 449-469.
- Atar, A. ve Konaklıoğlu, E. (2018). Konaklama İşletmelerindeki Liderlik Davranış Türlerinin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi: Türkiye ve İtalya Üzerine Bir Çalışma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 45-65. <https://doi.org/10.26677/tutad.2018.36>
- Balkan-Akan, B., Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Bastug, G., Pala, A., Yılmaz, T., Duyan, M. ve Gunel, I. (2016). Organizational Silence in Sports Employees. *Journal of Education and Learning*, 5(4), 126-132. <http://dx.doi.org/10.5539/jel.v5n4p126>
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Bayram, A., Biçkes, D. M., Karaca, M. ve Çakı, C. (2017). The Role of Mediation of the Organizational Cynicism the Relationship between Leader-Member Exchange and Job Performance: An Examination on the Elementary Teachers of Public Personnel in Central Anatolia

- Region. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(1), 39-47. <http://doi: 10.9790/487X-181203105113>
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Ceyhun, S., Malkoç, N. ve Arslan, N. (2017). Investigation of Organizational Cynicism Levels of The Personnel Working in Private Sports Facilities. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 3(12), 59-76. <http://doi: 10.5281/zenodo.1067227>
- Civelek, M. E., Aşçı, M. S. ve Çemberci, M. (2015). Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(4), 36-44. <http://doi:10.20525/ijrbs.v4i4.17>
- Coban, H. ve Sarikaya, M. (2016). A Research On The Relationship Between Organizational Silence And Burnout. *European Scientific Journal*, 145-154.
- Culha, A. ve Kaya, A. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki. *TÜBAD*, VI(II), 415-430.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. (1. Baskı) Detay Yayıncılık.
- Çalbay, S. (2016). Hemşirelerde Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, A. (2020). Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers. *Ann Appl Sport Sci*, 8(2), 1-10. <http://doi: 10.29252/aassjournal.830>
- Çoban, R. ve Deniz, M. (2018). Çalışanların İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik İmalat Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım 2018/Isparta.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y., Küçük, Ö. (2016). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 193-216.

- Durrah, O., Chaudhary, M., Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16(1203), 1-17. <http://doi:10.3390/ijerph16071203>
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Ellis, J. B ve Van Dyne, L., (2009). *Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory*. Ln: *Voice and Silence in Organizations*. Edited Jerald Greenberg ve Marissa, S. Edwards. Publ. By Emerald Group Publishing, 37-61.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S., Songur, C. (2014). The Causes and Effects of The Organizational Silence: On Which Issues The Nurse Remain Silent?. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 131-154. <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.19.459>
- Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227. <http://doi:10.5539/ies.v8n11p219>
- George, D. ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. (14th ed.) Taylor & Francis.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (5. Baskı) Seçkin Yayıncılık.
- Gürsel, Ö. (2018). Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Kahveci, G., Demirbaş, Z. (2013). Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kalay, F., Oğrak, A., Nişancı, Z. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.

- Kanbur, E. (2018). Çalışanların Olumsuz Değerlendirilme Korkusunun Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 382-402.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). *Örgütsel Sessizlik*. İçinde: Örgütsel Davranışta Seçme Konular-Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Editörler: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal. Gazi Üniversitesi Vakfı, İlke Yayınevi, 155-167.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(3), 401-408. <https://doi.org/10.21121/eab.2015317977>
- Kim, S., Jung, K., Noh, G. ve Kang, L. (2019). What Makes Employees Cynical in Public Organizations? Antecedents of Organizational Cynicism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.8011>
- Korkmaz, E. (2018). The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research In The Health Sector In Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 200-213. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.410636>
- Kökalan, Ö. (2019). The Effect of Organizational Cynicism on Job Satisfaction: Testing The Mediational Role of Perceived Organizational Spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0090>
- Küçükköylü, C. (2014). İşgören Sessizliğin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Macit, G., Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar University Journal of Social Sciences*, 18(2), 93-114. <http://dx.doi.org/10.18026/cbayarsos.539307>
- Nafeei, W. A. (2016). Organizational Silence: An Obstacle to Organizational Learning. *Case Studies Journal*, 5(9), 52-71.
- Nafei, W. A. (2013). The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7), 52-69. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v6n7p52>

- Nafei, W. A. ve Kaifi, B. A. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F. ve Baig, M. U. A. (2021). When and Why Organizational Cynicism Leads to CWBs. *Personnel Review*, 50(1), 90-107. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-09-2019-0480>
- Naus, F., Iterson, A. V., Roe, R., (2007). "Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in The Workplace", *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Nemr, M. A. A. ve Liu, Y. (2021). Organizational Cynicism as a Moderator Variable between Ethical Leadership and Counterwork Productive Behaviors. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 17(1), 30-38. <https://doi.org/10.22495/cbv17i1art3>
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Oduyoye, O., Francis-Odii, M. I. ve Asikhia, O. U. (2020). Debate on the Role of Organizational Silence Behaviors and Employee Efficiency. *Global Journal of Management and Business Research*, XX(VI), 1-11.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Polat, S. (2013). The Impact of Teachers' Organizational Trust Perceptions on Organizational Cynicism Perception. *Global Journal of Teacher Education*, 1(1), 106-111. <https://doi.org/10.5897/ERR2013.1529>
- Rende, B. ve Sakarya, A. O. (2020). Kararlara Katılımın Rol Stres Kaynakları Üzerine Etkisi: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2895-2915. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1015>
- Ribbers, I. L. (2009). Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management. <http://www.oaa.nl/download/?noGzip=1&id=16102711>, Erişim Tarihi: 15.08.2022.

- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1094-1106.
- Sağlam, A. Ç. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 226-232.
<http://dx.doi.org/10.11114/jets.v4i5.1474>
- Sezgin-Nartgün, Ş., Kartal, V., (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67. <http://dx.doi.org/10.14686/201321980>
- Simsek, H. (2020). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Cynicism Levels of Accounting Employees in Hotel Enterprises: The Case of Kemer. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(9), 1-13.
- Soybakıcı, B. (2019). İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpannah, A. ve Salehzadeh, R. (2020). The Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem and Organizational Silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435. <http://dx.doi10.1108/JWL-07-2019-0088>
- Toker, F., Korkmaz, M., Kılıç, B., Yücel, A. S. ve Gümüş, S. (2014). The Factors Affecting the Organizational Silence of the Nurses And The Other Clinical-care Providers in Turkey. *Advances in Environmental Biology*, 8(17), 156-165.
- Turkmen, F. ve Aykac, E. (2017). The Association Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study. *European Research Studies Journal Volume*, XX(4A), 742-753.
- Turpoğlu, R. ve Mercanlıoğlu, A. Ç. (2019). Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi; Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Anesteziyoloji Bölümü Örneği. *IGUSABDER*, 8(2019), 785-806.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *TJSS*, 1(1), 1-19.

- Yasin, T. ve Khalid, S. (2015). Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.
- Yetim, Ş. (2018). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma: Karaman Örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldız, S. ve Şaylıkay, M. (2014). The Effect of Organisational Cynicism on Alienation. *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*, (109), 622-627. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.517>
- Yılmaz, F., İşeri, İ., Çolak, M. Y. (2016). Ankara'da Özel Hastanelerde Çalışanların Sinizm ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri. *Akademik Bakış Dergisi*, (54), 429-444.
- Yıldız, S. M. (2021). The Effect of Workplace Mobbing on Organizational Silence: Empirical Results from Higher Education Institutions. *S&G Journal*, 16(1), 101-108. <https://doi:10.20985/1980-5160.2021.v16n1.1704>