

Araştırma Makalesi

**İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ***

**THE INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL SILENCE
BEHAVIOURS OF THE PRIMARY SCHOOL AND SECONDARY SCHOOL
TEACHERS**

Tuncay Yavuz ÖZDEMİR

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Elazığ, Türkiye
E-Posta: tyozdemir@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5361-7261

Mustafa ORHAN

Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, Türkiye
E-Posta: mustafaorhan2525@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6254-6733

Seçil Eda ÖZKAYRAN

Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bartın, Türkiye
E-Posta: seciledakartal@gmail.com ORCID ID: 0000-0002-3238-7049

Başvuru Tarihi: 15.08.2018

Yayıma Kabul Tarihi: 15.11.2018

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin görüşlerini farklı değişkenler açısından incelemektir. Aynı zamanda ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm davranışları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesinde görevli 343 ilkokul ve ortaokul öğretmenine basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Veri toplama aracı olarak Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilerek Kalağan (2009) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmış olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile Kahveci ve Demirtaş (2013a) tarafından literatüre kazandırılan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmış; t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, okul türü ve branşlara göre incelenmiş ancak anlamlı hiçbir ilişki tespit edilmemiştir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ölçeği alt boyutlar toplamı ile örgütsel sessizlik tutumları ölçeği alt boyutlar toplamı arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon değişkenlerinin birlikte, örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm; Örgütsel Sessizlik; İlkokul; Ortaokul; Öğretmen

* Bu çalışmanın bir bölümü 14-16 Eylül 2017 tarihlerinde Uşak'ta gerçekleştirilen I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Abstract

The aim of this research is to investigate the opinions of elementary school and secondary school teachers regarding the organizational cynicism and organizational silence behaviours in terms of different variables. At the same time, it was aimed to determine the relationship between the organizational cynicism behaviours and organizational silence behaviours of the elementary and secondary school teachers. In accordance with this purpose, 343 elementary and secondary school teachers working in Yakutiye district of Erzurum province were reached through the simple random sampling method in the academic year of 2016-2017. The research is in the relational screening model. The organizational cynicism scale which was developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999) and which was validated by Kalağan (2009) and the Organizational Silence Scale developed by Kahveci and Demirtas (2013a) were used to collect the research data. SPSS 22.0 package program was used for the analysis of the obtained data. In the analysis of the data, frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation values were calculated; t test, one-way analysis of variance, correlation and regression analyzes were carried out. According to the results of the research, there was no significant difference between the opinions of elementary and secondary school teachers regarding the organizational cynicism and the organizational silence behaviors based on gender, school types and branches. It was found that there was a moderate and positive significant relationship between the organizational cynicism (the sum of sub-dimensions) and the organizational silence attitudes (the sum of sub-dimensions) of the primary and secondary school teachers. It was also found that the organizational cynicism was significantly predicted along with the school environment, feelings, and source of silence, school manager and the isolation variables.

Key Words: Organizational Cynicism; Organizational Silence; Primary School; Secondary School; Teacher

GİRİŞ

Örgütsel Sinizm

İnsanlar, gerek doğuştan getirdikleri özellikler sebebiyle, gerekse de yaşam boyu edindikleri tecrübeler sonucunda diğer insanlara ve onların oluşturdukları kurumlara karşı derin bir güvensizlik duygusuna sahip olabilirler. İnsanların sergiledikleri bu tür inanç ve tutumlarını ifade eden sinizm, Atina'da, M.Ö. 4. yüzyılda Antisthenes ve Sinope'li Diogenes ile ortaya çıkmış ve uzun bir felsefi geleneğe yol açan bir kavramdır (Shea, 2010). Sinizm terimi, Atina yakınındaki okulların bulunduğu Cynosarges kasabasından gelmiş olabilir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Atina'da M.Ö. 4. yüzyılda kurulan bu okulların üyeleri, erdem ve bilgeliğin hayatın en önemli gayesi olduğuna inanmış ve kişinin bilgeliğe ulaşılabilmesi için dünya ve içindeki tüm unsurlara olabilecek bağımlılık ve bağımlılıklardan kurtulması gerektiğini savunmuşlardır (Torun, 2016). Aynı zamanda eski sinikler, toplumun kurumlarına saygı duymuyorlar, küçümsemelerini sözlü ve sözsüz iletişim yoluyla ifade ediyorlardı (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Sinizm, insanların genel olarak karar veya eylemlerine açık veya örtük bir şekilde beliren inançsızlık (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005), bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumsal sözleşmeye veya kuruma yönelik güvensizlik, umutsuzluk, küçümseme, hoşnutsuzluk ve düş kırıklığı şeklinde betimlenen genel ve özel bir tutum (Andersson, 1996), bir kopuş; insanlara, onların kurumlarına ve değerlerine güvensizlik, küçümseme ve şüphecilik; insanın sadece kendi çıkarlarıyla motive olduğu ya da genel olarak insanlığın daha az değerli olduğu inancının ifadesi (Vice, 2011), bireyin olumsuz deneyim ve duygularının sonucu edindiği küçümseyici ve eleştirel bakış açısı (Karacaoğlu ve İnce, 2013) olarak ifade edilmiştir. Bunun yanında, sinik insan Oxford İngilizce sözlüğünde, insan güdü ve eylemlerinin iyiliğine, samimiyetine inanmama eğiliminde olan, küçümseyici kusur bulma alışkanlığı olan ve bunu alaycı bir şekilde ifade eden kişi (Bakker, 2006) olarak belirtilmiştir.

Örgütsel sinizm, işgönlerin örgüte dair negatif inanç, etki ve davranışsal eğilimleri barındıran bir tutum (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013) olarak tanımlanmaktadır. Dürüst olmama, sahtekarlık, samimiyetsizlik, haksız muamele algıları veya deneyimlerinden dolayı örgüt hakkında biçimlenen inançlar örgütsel sinizme sebebiyet verebilir (Naus, Itersen ve Roe, 2007). Dean vd.'ne (1998) göre sinik bireyler örgütlerine karşı kızgınlık ve aşağılamayı da içeren birtakım duygular edinmekte; örgütlerini düşündükçe sıkıntı, tiksinti, hatta utanç duyabilmektedirler. Bu bireyler davranış düzeyinde ise örgütü eleştirmektedirler. Farklı şekillerde olan eleştirilerin en önemlileri örgütün samimiyet ve dürüstlükten uzak olduğuna dair açık ifadelerdir. Bireyin sinik kişilik özelliği, negatif duygusallığı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaletin düşüklüğü, psikolojik sözleşme ihlali, olumsuz örgüt politikaları ve psikolojik gerilim örgütsel sinizmi artırmaktadır. Aynı zamanda örgütsel sinizm işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş performansı düzeylerini azaltır, bunlara ilaveten işgörenlerin işten ayrılma niyetini artırır (Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli, 2013). Örgüt için ciddi sonuçlara sebep olabilen sinizm, işgörenleri konsantrasyon, katılım, problem çözme gibi iş davranışlarına uyma için harcanan enerjiyi engelleyebilir, üretkenlik ve performansı azaltabilir (Richardsen, Burke ve Martinussen, 2006).

Beş farklı sinizm türünden bahsedilmiştir. Söz konusu sinizm türleri ve bunlarla ilgili açıklamalar şu şekilde yapılmıştır: *Kişilik sinizmi*: Küçümseme ve zayıf kişilerarası bağlarla karakterize edilen kişilik sinizmi, insan davranışlarının genel olarak olumsuz algılamasına sebep olan, doğuştan gelen ve kararlı özelliğidir (Abraham, 2000). Kişilik sinizmi yaşayan bireyler, başkalarının kendi çıkarları peşinde olduğuna ve onlara güvenilmeyeceği fikrini taşımakta; onlara karşı düşmanlık ve yabancılaşma duygularına sahip olmaktadır (Ingram, Kelso ve McCord, 2011). *Toplumsal sinizm*: Birey ve toplum arasında var olan sosyal sözleşmenin dışına çıkılmasının bir ürünü olarak görülebilir (Abraham, 2000). Psikolojik sözleşme birey ve karşı taraf (işletme ya da başka kişi) arasındaki karşılıklı yükümlülükler olan bireyin inancıdır. Bu inanç, (kariyer ve istihdam olanakları gibi) bir vaade ve bunun karşılığında (bir pozisyonu kabul etmek, diğer iş tekliflerini öne sürmek gibi) sunulan seçeneğe dayanan tarafları bağlayıcı olan karşılıklı yükümlükleri içerir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). *Çalışan sinizmi*: Bir kişi, grup, ideoloji, sosyal düzen veya kurumun güvensizliği ve hayal kırıklığı gibi negatif duygularla nitelenen bir tutumdur (Andersson ve Bateman, 1997). İşgören ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiğini düşünen işgörenler işveren hakkında sinik tutumlarını artırmaktadır. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) işgörenlerin, örgütlerinin hem bütünlükten yoksun olduğuna inandıklarını hem de örgüte daha az bağlı olmayı ve örgüt içinde yaptıkları işten daha az memnun olduklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. *Örgütsel değişim sinizmi*: Sinizm, değişim araçlarının yetersiz ve eksik olduğu inancına dayalı gelecekteki örgütsel değişimlerin başarısı konusundaki karamsarlığı ifade eder (Wanous, Reichers ve Austin, 1994). Örgütlerin yüksek performans göstermeleri değişim koşullarına ayak uydurmalarına bağlıdır. Ancak sinik tutumlara sahip işgörenler, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içerisindeki iletişimi kötüye kullanma ve yöneticilere karşı olumsuz eleştirilerde bulunarak örgütsel değişim karşısında direnç oluşturabilirler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). *Mesleki sinizm*: Bazı hizmet mesleklerinde müşterilerle stresli etkileşimler yaşayarak onlardan uzaklaşan çalışanlar duygusal olarak aşırı derecede yorulmakta ve kendilerini fiziksel olarak bitkin hissetmektedirler (Abraham, 2000). Mesleki sinizm yaşayan işgörenler zaman içerisinde hissizleşmeye, yabancılaşmaya, katı yürekli olmaya ve insani duygularını kaybetmeye başlarlar. Empati duygularını kaybeden bu işgörenler, müşterilerini aşağılayıcı sözlerle

etiketler, onlarla olan iletişimlerini en aza indirir ve çıkan problemlerden dolayı onları suçlamaya başlarlar (Özcan, 2014).

Örgütsel Sessizlik

İşgörenlerin, örgütleri hakkındaki görüş ve önerileri, örgütsel amaçların gerçekleşmesi açısından son derece önemlidir. Örgütsel gelişim ve değişim için farklı görüş ve düşüncelerin seslendirilmesi, olaylara farklı açıdan bakılmasını sağlayacağı gibi sorunların çözümüne de kolektif bir bakış getirecektir. Örgütlerde istenilen bir durum olmayan sessizlik, TDK sözlüğünde, “ortalıkta gürültü olamama durumu, sükût” (TDK, www.tdk.gov.tr.) olarak tanımlanmıştır. Sessizliğin, tevazu, başkalarına saygı, sağduyu, nezaket gibi birçok erdemle ilişkisi bulunmaktadır (Perlow ve Williams, 2003). Bildik (2009), sessizlik davranışını, eskiden uyum göstergesi olarak algılandığını, günümüzde ise sessizlik davranışı bir tepki ve geri çekilme olduğunu ifade etmiştir. Konuşma, işgörenin işyeri sorunlarıyla ilgili fikir ya da görüşlerini açıkça ifade etmesi (Premeaux, 2001) olarak tanımlanırken, işgören sessizliği, işgörenin örgütsel koşulların değerlendirilmesine yönelik davranışsal, bilişsel ve duyuşsal gerçek düşüncelerinin, değişikliği ve düzenlemeyi yapabilecek kişilerden esirgenmesi (Pinder ve Harlos, 2001) olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte işgören sessizliği, işgörenlerin örgütlerinin gelişimini sağlama ve örgütsel sorunların çözümü adına sahip oldukları bilgi, düşünce ve önerilerini bilinçli olarak esirgemeleri ve bunları sözlü/yazılı olarak beyan etmekten kaçınmaları (Tülübaş ve Celep, 2014), işgörenlerin örgüt veya mesleklerine ilişkin önemli durumlar, konular ya da olaylar ile ilgili endişe, bilgi ya da görüşlerinin kasıtlı olarak esirgenmesidir (Brinsfield, 2009). İşgören sessizliği, herhangi bir kasıt olmaksızın iletişim kurmamak veya söyleyecek herhangi bir şeyi olmamaktan ziyade, bilginin kasıtlı olarak tutulmasını, yani işgörenlerin çalışma grubu üyelerinden işle ilgili kritik bilgileri bilinçli olarak esirgemelerini ifade eder (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

İşgörenlerin, yöneticilerine veya çalıştıkları kurumlarına yönelik sessizlik davranışları bir anda ortaya çıkmamaktadır. Örgütte meydana gelen olaylar işgörelere hangi konularda konuşup hangi konularda konuşmamaları gerektiği hakkında fikir vermektedir. İşgörenler, konuşma veya sessiz kalma kararlarını bu fikir ve tecrübeler dayalı olarak almaktadırlar. Morrison ve Milliken (2000), sessizlik iklimine sahip örgütlerde işgörenlerin konuşmayı seçmektense sessiz kalmayı seçmelerinde paylaşılan iki inanç bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar: (1) Örgütteki problemler hakkında konuşmanın çaba harcamaya değmeyeceği, (2) kişinin görüş ve endişelerini dile getirmesinin tehlikeli olduğudur. Bununla birlikte kökleşmiş görgü kuralları sayesinde, insanlar utanç duygusundan, birbirleriyle karşı karşıya gelmekten ve diğer algılanan tehlikelerden kaçınmak için, cezalandırılmaktan, işten atılmaktan ya da marjinalize edilme korkularından ötürü de sessizleşebilmektedirler (Perlow ve Williams, 2003). Yine, yöneticilere güvenmeme, konuşmayı riskli görme, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği gibi nedenler de işgörenlerde sessizliğe sebep olmaktadır (Tecimen, 2013). Yöneticilerle güvene dayalı bir ilişki ve açık iletişim kanalları kuramadıklarından dolayı ciddiye alınmamak ve dışlanmaktan korkan işgörenler yöneticilerle aynı olmayan fikirlerini paylaşmak yerine sessiz kalabilmektedirler (Dönmez, 2016).

İşgörenler, örgütlerinin başarısı için önemli faktörlerden biri olan değişim; örgütler için birer yaratıcılık, öğrenme ve yenilik kaynağı olarak görülebilir. Ancak, birçok işgören kendi örgütleriyle ilgili konularda görüşlerini ve endişelerini dile getirmek istememektedir. Değişen bir dünyada, örgütlerin fikirlerini ifade eden çalışanlara ihtiyacı

vardır (Liu, Wu ve Ma, 2009). Çünkü örgütlerin rekabet avantajı geliştirebilmesinin bir yolu, işgörenlerin süreçleri, ürünleri ve hizmetleri geliştirmek için sahip oldukları fikirlerdir (Botero ve Dyne, 2009). Konuşma yoluyla işgören, başkalarının eylemleri ve düşünceleri, önerilen veya gerekli değişiklikler, işle ilgili konularda alternatif yaklaşımlar veya farklı akıl yürütmeleri içeren; işyeri meseleleri hakkındaki görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Bu sayede sessizliğin olmadığı örgütlerde hem işgörenler hem de yöneticiler yüksek motivasyona ve yüksek performansa kavuşmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin iyileşme ve gelişme için örgütsel görevleri veya örgütleriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konulara yönelik fikirlerini kasıtlı olarak dışa vurmamaları ve sessiz kalmalarıdır (Çakıcı, 2007). Bununla birlikte örgütsel sessizlik örgütün yüzleştiği önemli problemlere tepki olarak kolektif düzeyde çok az şey yapılması ve çok az şey söylenmesi (Henriksen ve Dayton, 2006), işgörenlerin örgütsel görevlerini ve buldukları örgütü, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından daha iyi hale getirmeyle ilgili fikir, bilgi, deneyim ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde saklaması ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi (Alparlan, 2010) olarak da tanımlanabilir. Liu vd.'ne (2009) göre örgütsel sessizlik, toplantılarda kolektif sessizlik, önerilen planlara düşük seviyede katılım, düşük seviyedeki kolektif ses gibi çeşitli şekiller alabilir.

Örgütsel sessizliğin boyutları birden fazla boyuta sahip ve karmaşık bir yapıyı ifade etmektedir. Örgütsel sessizliğin boyutları Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) çalışmalarına göre şunlardır: (1) *Kabul edilen sessizlik*: Dyne, Ang ve Botero'ya (2003) göre boyun eğme temelinde ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesidir. İşgörenler, dışlanmaktan, işlerini kaybetme korkusundan, algıladıkları farklı tehlikelerden ve insanlarla karşı karşıya gelmekten kendilerini korumak için uyum göstergesi olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Yıldırım, 2016). (2) *Savunma amaçlı sessizlik*: İşgörenler, problemleri gizlemek, kötü haberlere karşı kendilerini korumak, konuşmanın algılanan kişisel risklerinden kaçınmak adına sessizliğe bürünebilirler (Gephart, Detert, Treviño ve Edmondson, 2009). (3) *Prososyal sessizlik (Örgüt yararına sessizlik)*: İşgören tarafından, birey, grup ya da örgütün refahını/huzurunu sağlama amacıyla gerçekleştirilen eylemler prososyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986) olarak tanımlanmıştır. Dyne, Ang ve Botero'ya (2003) göre, örgütün veya diğer işgörenlerin yararına işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi de prososyal sessizlik olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel ses, değişimin güçlü bir kaynağı durumundayken, örgütteki sessizlik durumunda işgörenlerin örgütsel söylemlere özgürce katkıda bulunmaları mümkün olmamaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003). Sessizlik iklimi, örgütün hataları algılama ve öğrenme kabiliyetini etkiler ve bundan ötürü, örgütsel etkinlik olumsuz etkilenir. Aynı zamanda işgören sessizlik davranışı stres, sinizm ve memnuniyetsizlik yaratabilir (Tamuz, 2001; akt. Vakola ve Bouradas, 2005). Yine örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişim açısından bir tehdit olmakta, çoğulcu örgütlerin gelişmesini engellemektedir. Ayrıca örgütsel sessizlik işgörenlerin değerli olmadığı konusundaki duygularına, onların denetim eksikliği ve bilişsel uyumsuzluğu algılamalarına sebep olabilir. Bu faktörler ise düşük bağlılık ve düşük memnuniyete yol açmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Eğitim alanında örgütsel sinizm konusundaki çalışmalar incelendiğinde; örgütsel sinizm kavramı ile örnekleme yer alan bireylerin demografik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar (Kalağan ve Güzeller, 2010; Helvacı ve Çetin, 2012; Kahveci ve Demirtaş, 2015) ile birlikte örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013), örgütsel vatandaşlık (Yıldırım, 2015), örgütsel adalet (Özcan,

2014), örgüt kültürü (Balay, Kaya ve Cülha, 2013), örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet (Yıldız, 2013), kalite kültür algısı (Ercelep, 2015), demokratik liderlik (Derin, 2016), okul müdürlerinin iletişim becerileri (Uzun, 2015), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları (Doğan ve Uğurlu, 2014), okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri (Arslan, 2016) arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çalışmalar da bulunmaktadır.

Eğitim alanında örgütsel sessizlik konusundaki çalışmalarda ise; örgütsel sessizlik kavramı ile demografik özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen Kahveci ve Demirtaş (2013b), Tülübaş, ve Celep (2014) çalışmaların yanı sıra örgütsel sessizlik ile sosyalleşme (Dönmez, 2016), örgütsel bağlılık (Kahveci, 2010), örgüt kültürü (Yaman ve Ruçlar, 2014), örgütsel adalet (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015), kayırmacılık ve öz yeterlik algısı (Aydın, 2016) arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çalışmalar da bulunmaktadır.

Eğitim alanında örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığını inceleyen araştırmaların ise; örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik (Nartgün ve Kartal, 2013), okullarda ki bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm (Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016) ile yıldırma, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkilerinin (Kalay, Oğrak ve Nişancı,2014)... incelendiği görülmektedir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik kavramları birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini etkileyen unsurlardır. Sessizliğin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, işgörenler arası ilişkilerde önyargı ortaya çıkmakta; bu durum da örgüt ortamında sinik tutumlara sebep olmaktadır (Nartgün ve Kartal, 2013). Örgütsel etkililiğin sağlanması açısından söz konusu unsurların örgütlerde en düşük düzeyde cereyan etmesi önem taşımaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışları arasında bir ilişki olabileceği hususu araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmanın temel amacı, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ek olarak; öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizliğe yönelik görüşleri ile cinsiyet, okul türü ve branşları arasında anlamlı bir farklılığın var olup olmadığı da incelenmiştir.

YÖNTEM

Bu araştırma, ilkökul ve ortaokullardaki örgütsel sinizm ve sessizlik davranışlarına ilişkin mevcut durumu tespit etmeyi amaçladığından ilişkiyel tarama modelinde yürütülmüştür.

Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evreni, 2016–2017 eğitim öğretim yılında Erzurum ili merkez Yakutiye İlçesi'ndeki resmi ilkökul ve ortaokullarda görevli 1879 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 154 ilkökul ve 189 ortaokul öğretmeni olmak üzere toplamda 343 öğretmen oluşturmaktadır. Tablo 1'de örnekleme yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1.
Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Kişisel Özellikler		f	%
Cinsiyet	Erkek	134	39,1
	Kadın	209	60,9
Okul Türü	İlkokul	154	44,9
	Ortaokul	189	55,1
Branş	Sınıf Öğretmeni	132	38,5
	Sözel Ders Öğr.	138	40,2
	Sayısal Ders Öğr.	73	21,3
TOPLAM		343	100,00

Tablo 1’de görüldüğü üzere görüşlerine başvurulmuş olan 343 öğretmenin, 134’ü (%39,1) erkek, 209’unun (%60,9) kadın olduğu, 154’ünün (%44,9) ilkökölde, 189’unun da (%55,1) ortaokulda öğretmenlik yaptıkları belirlenmiştir. 132 öğretmenin (%38,5) sınıf öğretmeni branşında, 138 öğretmenin (%40,2) sözel branşlarda (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, İngilizce) ve 73 öğretmenin de (%21,3) sayısal branşlarda (Matematik, Fen Bilimleri, Bilişim Teknolojileri) öğretmenlik yaptıkları görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin toplanmasında örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ölçekleri kullanılmıştır. Aynı zamanda katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek için Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler şu şekildedir:

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilip, Kalağan (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçekte 13 madde bulunmaktadır. Ölçek; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak adlandırılan üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bilişsel boyutunda 5, duyuşsal ve davranışsal boyutlarında ise 4’er madde yer almaktadır. Boyutların iç tutarlılık katsayıları sırasıyla ,86, ,80 ve ,78 olarak hesaplanmıştır. Mevcut araştırmada boyutların iç tutarlılık katsayıları sırasıyla ,84, ,96, ,73 ve ölçeğin geneli için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise ,88 olduğu belirlenerek, veri setinin yeterli düzeyde güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Kahveci ve Demirtaş (2013a) tarafından geliştirilen ölçekte 18 madde bulunmaktadır. Ölçekte; yönetici, duygu, izolasyon, okul ortamı ve sessizliğin kaynağı olarak adlandırılan beş boyut bulunmaktadır. Yönetici, duygu ve izolasyon boyutlarında 3’er, okul ortamı boyutunda 4 ve sessizliğin kaynağı boyutunda ise 5 madde bulunmaktadır. Boyutların güvenilirlik katsayıları her boyut için sırasıyla ,79 ,81 ,83 ,74 ve ,80 şeklindedir. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise ,89’dur. Mevcut araştırmada boyutların güvenilirlik katsayıları sırasıyla ,85, ,77, ,84, ,75, ,82 ve ölçeğin geneli için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise ,91 olduğu belirlenerek, veri setinin yeterli düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış; cinsiyet, okul türü ve branş değişkenleri için t-testi ve tek yönlü varyans analizi, uygulanmıştır. korelasyon analizi ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde çalışmanın amaçları doğrultusunda elde edilen veriler ışığında araştırmanın alt problemlerine ilişkin analiz bulguları sunulmuştur. Öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılığı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

Ölçekler	Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Örgütsel Sinizm	Bilişsel	Erkek	134	1,95	,61	341	-1,032	,303
		Kadın	209	2,02	,59			
	Duyuşsal	Erkek	134	1,49	,58	341	-1,172	,242
		Kadın	209	1,57	,61			
	Davranışsal	Erkek	134	2,08	,67	341	-1,592	,112
		Kadın	209	2,19	,65			
Toplam	Erkek	134	1,85	,51	341	-1,571	,117	
	Kadın	209	1,93	,48				
Örgütsel Sessizlik	Okul Ortamı	Erkek	134	2,31	,54	341	-1,267	,206
		Kadın	209	2,39	,59			
	Duygu	Erkek	134	2,58	,82	341	,044	,965
		Kadın	209	2,58	,81			
	Sessizliğin Kaynağı	Erkek	134	2,10	,68	341	-,364	,716
		Kadın	209	2,13	,64			
	Yönetici	Erkek	134	2,34	,90	309,3 90	-1,381	,168
		Kadın	209	2,48	1,03			
	İzolasyon	Erkek	134	2,37	,91	341	,150	,881
		Kadın	209	2,35	,82			
Toplam	Erkek	134	2,31	,61	341	-,680	,497	
	Kadın	209	2,36	,62				

Tablo 2’de, örgütsel sinizmin “bilişsel” ($t=-1,032$; $p=,303$), “duyuşsal” ($t=-1,172$; $p=,242$) ve “davranışsal” ($t=-1,592$; $p=,112$) boyutları ile örgütsel sinizm ölçeğinin genelinde ($t=-1,571$; $p=,117$), öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt rastlanmamıştır.

Örgütsel sessizliğin “okul ortamı” ($t=-1,267$; $p=,206$), “duygu” ($t=,044$; $p=,965$), “sessizliğin kaynağı” ($t=-,364$; $p=,716$), “yönetici” ($t=-1,381$; $p=,168$) ve “izolasyon” ($t=,150$; $p=,881$) boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin genelinde ($t=-,680$; $p=,497$), öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öğretmen görüşlerinin okul türü değişkenine göre farklılığı Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3.

İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılığı

Ölçekler	Boyutlar	Okul türü	N	\bar{x}	SS	sd	t	p
Örgütsel Sinizm	Bilişsel	İlkokul	154	1,95	,60	341	-1,074	,284
		Ortaokul	189	2,02	,59			
	Duyuşsal	İlkokul	154	1,50	,57	341	-,978	,329
		Ortaokul	189	1,56	,62			
	Davranışsal	İlkokul	154	2,11	,65	341	-1,036	,301
		Ortaokul	189	2,18	,66			
Toplam	İlkokul	154	1,86	,47	341	-1,290	,198	
	Ortaokul	189	1,93	,51				
Örgütsel Sessizlik	Okul Ortamı	İlkokul	154	2,35	,60	341	-,293	,769
		Ortaokul	189	2,36	,55			
	Duygu	İlkokul	154	2,61	,85	341	,576	,565
		Ortaokul	189	2,55	,79			
	Sessizliğin Kaynağı	İlkokul	154	2,10	,66	341	-,501	,617
		Ortaokul	189	2,13	,65			
	Yönetici	İlkokul	154	2,43	1,01	341	,007	,994
		Ortaokul	189	2,43	,96			
	İzolasyon	İlkokul	154	2,39	,88	341	,530	,597
		Ortaokul	189	2,34	,84			
Toplam	İlkokul	154	2,34	,64	341	,043	,965	
	Ortaokul	189	2,34	,60				

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel sinizmin “bilişsel” ($t=-1,074$; $p=,284$), “duyuşsal” ($t=-,978$; $p=,329$) ve “davranışsal” ($t=-1,036$; $p=,301$) boyutları ile örgütsel sinizm ölçeğinin genelinde ($t=-1,290$; $p=,198$), öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Örgütsel sessizliğin “okul ortamı” ($t=-,293$; $p=,769$), “duygu” ($t=,576$; $p=,565$), “sessizliğin kaynağı” ($t=-,501$; $p=,617$), “yönetici” ($t=,007$; $p=,994$) ve “izolasyon” ($t=,530$; $p=,597$) boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin genelinde ($t=,043$; $p=,965$), öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılığı Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4.

İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Farklılığı

Ölçekler	Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Örgütsel Sinizm	Bilişsel	Gruplar arası	,129	2	,065	,178	,837	-
		Gruplar içi	123,668	340	,364			
		Toplam	123,797	342				
	Duyuşsal	Gruplar arası	,450	2	,225	,619	,539	-
		Gruplar içi	123,437	340	,363			
Toplam	123,886	342						
Davranışsal	Gruplar arası	,736	2	,368	,837	,434	-	
	Gruplar içi	149,478	340	,440				
Toplam	150,214	342						
Örgütsel Sessizlik	Okul Ortamı	Gruplar arası	,213	2	,107	,430	,651	-
		Gruplar içi	84,349	340	,248			
		Toplam	84,562	342				
	Duygu	Gruplar arası	1,852	2	,926	1,381	,428	-
		Gruplar içi	228,029	340	,671			
Toplam	229,881	342						
Sessizliğin Kaynağı	Gruplar arası	,737	2	,368	,850	,978	-	
	Gruplar içi	147,302	340	,433				
Toplam	148,039	342						
Yönetici	Gruplar arası	,043	2	,021	,022	,376	-	
	Gruplar içi	332,809	340	,979				
Toplam	332,852	342						
İzolasyon	Gruplar arası	1,456	2	,728	,980	,506	-	
	Gruplar içi	252,656	340	,743				
Toplam	254,113	342						
Toplam	Gruplar arası	,525	2	,263	,682	,558	-	
	Gruplar içi	130,835	340	,385				
Toplam	131,360	342						

Tablo 4’te örgütsel sinizmin “bilişsel” (F=,178; p=,837), “duyuşsal” (F=,619; p=,539) ve “davranışsal” (F=,837; p=,434) boyutları ile örgütsel sinizm ölçeğinin genelinde (F=,430; p=,651), öğretmenlerin branşları ile örgütsel sinizm düzeyleri karşılaştırıldığında her iki değişken arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Örgütsel sessizliğin “okul ortamı” (F=,628; p=,534), “duygu” (F=1,381; p=,428), “sessizliğin kaynağı” (F=,850; p=,978), “yönetici” (F=,022; p=,376) ve “izolasyon” (F=,980; p=,506) boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin genelinde (F=,682; p=,558), öğretmenlerin branşları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi

	Örgütsel Sinizm	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	Örgütsel Sessizlik	Okul Ortamı	Duygu	Sessizliğin Kaynağı	Yönetici	İzolasyon
Örgütsel Sinizm	-									
Bilişsel	,83**	-								
Duyuşsal	,79**	,51**	-							
Davranışsal	,77**	,42**	,44**	-						
Örgütsel Sessizlik	,55**	,50**	,40**	,42**	-					
Okul Ortamı	,62**	,58**	,42**	,48**	,73**	-				
Duygu	,44**	,37**	,28**	,40**	,78**	,59**	-			
Sessizliğin Kaynağı	,49**	,46**	,39**	,32**	,88**	,58**	,62**	-		
Yönetici	,36	,32**	,26**	,27**	,84**	,47**	,49**	,71**	-	
İzolasyon	,38**	,32**	,28**	,29**	,81**	,44**	,52**	,64**	,70**	-

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik tutumları arasında ($r=.55$, $p<0.01$) anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları karşılaştırıldığında, örgütsel sinizm ile okul ortamı ($r=.62$, $p<0.01$), örgütsel sinizm ile duygu ($r=.44$, $p<0.01$), örgütsel sinizm ile sessizliğin kaynağı ($r=.49$, $p<0.01$), örgütsel sinizm ile yönetici ($r=.36$, $p<0.01$) ve örgütsel sinizm ile izolasyon ($r=.38$, $p<0.01$) arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeği ile örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları karşılaştırıldığında, örgütsel sessizlik ile bilişsel boyut ($r=.50$, $p<0.01$), örgütsel sessizlik ile duyuşsal boyut ($r=.40$, $p<0.01$) ve örgütsel sessizlik ile davranışsal boyut ($r=.42$, $p<0.01$) arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları kıyaslandığında, bilişsel ile okul ortamı alt boyutları ($r=.58$, $p<0.01$), bilişsel ile duygu alt boyutları ($r=.37$, $p<0.01$), bilişsel ile sessizliğin kaynağı alt boyutları ($r=.46$, $p<0.01$), bilişsel ile yönetici alt boyutları ($r=.32$, $p<0.01$), bilişsel ile izolasyon alt boyutları ($r=.32$, $p<0.01$), duyuşsal ile okul ortamı alt boyutları ($r=.42$, $p<0.01$) ve duyuşsal ile sessizliğin kaynağı alt boyutları ($r=.39$, $p<0.01$) arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki; duyuşsal ile duygu alt boyutları ($r=.28$, $p<0.01$), duyuşsal ile yönetici alt boyutları ($r=.26$, $p<0.01$) ve duyuşsal ile izolasyon alt boyutları ($r=.28$, $p<0.01$) arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Davranışsal ile okul ortamı alt boyutları ($r=.48$, $p<0.01$), davranışsal ile duygu alt boyutları ($r=.40$, $p<0.01$), davranışsal ile sessizliğin kaynağı alt boyutları ($r=.32$, $p<0.01$) arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki davranışsal ile yönetici alt boyutları ($r=.27$, $p<0.01$) ve davranışsal ile izolasyon alt boyutları ($r=.29$, $p<0.01$) arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik boyutlarının örgütsel sinizmi yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,523	,091		5,764	,000		
Okul Ortamı	,435	,047	,504	9,235	,000	,628	,449
Duygu	,017	,035	,028	,483	,630	,445	,026
Sessizliğin Kaynağı	,143	,052	,190	2,772	,006	,494	,149
Yönetici	-,036	,033	-,071	-1,066	,287	,364	-,058
İzolasyon	,040	,036	,069	1,117	,265	,380	,061
R=0,651		R ² =0,423					
F ₍₅₋₃₃₇₎ =49,476		p=,000					

Örgütsel sinizm üzerine etkisi olduğu düşünülen, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon gibi değişkenlerin, örgütsel sinizmi yordama düzeyini belirleme amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon değişkenleri birlikte, örgütsel sinizm ile anlamlı bir ilişki (R=0,651, R²=0,423) sergilemişlerdir (F₍₅₋₃₃₇₎=49,476, p<0,01). Bahsi geçen beş değişken, kümülatif olarak örgütsel sinizmdeki değişimin %42'sini açıklamadığı belirlenmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin, örgütsel sinizm üzerindeki görece önem sırası, okul ortamı (β =,504), sessizliğin kaynağı (β =,190), yönetici (β =-,071), izolasyon (β =,069) ve duygudur (β =,028). Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, okul ortamı (p<0,01) ve sessizliğin kaynağı (p<0,01) değişkenlerinin, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında, örgütsel sinizm kavramının yordanmasına ilişkin regresyon denklemi aşağıda verilmiştir:

Örgütsel sinizm= (,523) + (,435 x okul ortamı) + (,017 x duygu) + (,143 x sessizliğin kaynağı) + (-,036 x yönetici) + (,040 x izolasyon)

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Erzurum ili merkez Yakutiye ilçesinde görev yapan 343 ilkök ve ortaokul öğretmeninin görüşleri alınarak, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik davranışlarını belirleme amaçlı araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında örgütsel sinizmin tüm boyutlarında ve örgütsel sinizmin genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Bunun nedeni erkek ve kadın öğretmenlerin aynı düzeyde örgütsel sinizm algılamalarına sahip olmalarıyla açıklanabilir. Bu bulguya benzer olarak Kahveci ve Demirtaş (2015), Kalağan ve Güzeller (2010), Helvacı ve Çetin (2012) ile Nartgün ve Kartal'ın (2013) çalışmalarında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında örgütsel sessizliğin tüm boyutları ile örgütsel sessizliğin genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Bunun nedeni erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algılama düzeylerinin aynı olmasıyla açıklanabilir. Bu bulguya benzer olarak Nartgün ve Kartal'ın (2013) ve Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman'ın (2015) araştırmalarında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kahveci ve Demirtaş'ın (2013b) çalışmalarında ise örgütsel sessizliğin

yönetici boyutunda kadın öğretmenlerin sessizlik düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile okul türü arasında örgütsel sinizmin tüm boyutları ile örgütsel sinizmin genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Bunun nedeni ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin aynı düzeyde örgütsel sinizm algılamalarına sahip olmalarıyla açıklanabilir. Buna karşılık Kahveci ve Demirtaş'ın (2015) çalışmalarında sinizmin bilişsel boyutunda liselerde görev yapan öğretmenlerin sinizm algılarının, ortaokulda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Kalağan ve Güzeller'in (2010) çalışmalarında ise Kız Meslek Lisesi öğretmenlerinin, ilköğretim okulu öğretmenlerinden daha yüksek sinizm düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile okul türü arasında örgütsel sessizliğin tüm boyutları ile örgütsel sessizliğin genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Bunun nedeni ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizliği aynı düzeyde algılamalarıyla açıklanabilir. Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman'ın (2015) araştırmalarında ise örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik boyutunda lise öğretmenlerinin sessizlik düzeyleri ilkokul öğretmenlerinden, örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik boyutunda ise ilkokul öğretmenlerinin sessizlik düzeyleri lise öğretmenlerinden daha yüksek bulunmuştur.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile branşları arasında örgütsel sinizmin tüm boyutları ile örgütsel sinizmin genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Bunun nedeni bütün branş öğretmenlerinin örgütlerine yönelik aynı düzeyde sinik algılamalara sahip olmalarıyla açıklanabilir. Benzer şekilde Helvacı ve Çetin'in (2012) çalışmalarında da branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kalağan ve Güzeller'in (2010) çalışmalarında ise branşı fen bilimleri olan öğretmenlerin, branşı sosyal bilimleri olan öğretmenlerine göre sinizm düzeyleri yüksek bulunmuştur.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile branşları arasında örgütsel sessizliğin tüm boyutları ile örgütsel sessizliğin genelinde anlamlı bir farklılık yoktur. Bunun nedeni bütün branş öğretmenlerinin aynı düzeyde örgütsel sessizlik düzeylerine sahip olmalarıyla açıklanabilir. Kahveci ve Demirtaş'ın (2013b) çalışmalarında ise örgütsel sessizliğin yönetici boyutunda sayısal ve dil alanlarındaki öğretmenlerinin sessizlik düzeyleri sınıf ve sosyal alan öğretmenlerinden, diğer alan öğretmenlerinin sessizlik düzeyleri sosyal alan öğretmenlerinden daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin öğretmen boyutunda dil ve sayısal alan öğretmenlerinin sessizlik düzeyleri sınıf öğretmenlerinden, örgütsel sessizliğin ortam boyutunda ise sayısal, dil ve diğer alan öğretmenlerinin sessizlik düzeyleri sınıf öğretmenlerinden daha yüksek bulunmuştur.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm (alt boyutlar toplamı) ve örgütsel sessizlik tutumları (alt boyutlar toplamı) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin sessizlik düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm tutumları da artmaktadır. Nartgün ve Kartal'ın (2013) çalışmalarında örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Karacaoğlu ve Küçükköylü'nün (2015) çalışmalarında ise örgütsel sinizm ile işgören sessizliği ve boyutları (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, toplum yanlısı sessizlik) arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm düzeyine ilişkin toplam varyansın %42'si öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleriyle açıklanabilmektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin sessizlik düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm tutumları da artmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden sadece okul ortamı ($p<0,01$) ve sessizliğin kaynağı ($p<0,01$) değişkenlerinin, örgütsel sinizm üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Demirtaş, Özdemir ve Küçük (2016)'ün çalışmalarında örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kalay, Oğrak ve Nişancı'nın (2014) çalışmalarında da örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın bulgularından hareketle aşağıdaki öneriler yapılabilir:

1. Okul yöneticileri, öğretmenlerin örgütlerinin işleyişi ve eğitim-öğretim konularındaki görüşlerini özgürce ifade edebileceği bir okul ortamı oluşturma konusunda hassas olabilmeli, öğretmenlerin görüşlerinden ötürü hiçbir müeyyideye maruz kalmamalarına özen gösterebilmelidirler.
2. Okul yöneticileri, öğretmenlerin örgütlerinin işleyişi ve eğitim-öğretim konularındaki görüşlerini ifade etmek istememelerinin nedenlerini araştırabilmeli, onların sessizlik davranışlarını azaltabilecek çeşitli yöntemler arama konusunda çalışmalar yapabilmelidir.
3. Okul yöneticileri, alınan kararlarda öğretmenlerin katkılarını sağlayabilmeli, alınan kararların herkesçe kabul edilebilir, açık ve anlaşılır olmasına, alınan kararlarda hem örgütün hem de çalışanların yararının gözetilmesine çalışılmalı, alınan kararların herkesi bağlamasına, kararların uygulanmasında ise herkese eşit ve adil davranmaya özen gösterebilmelidirler.
4. Okul yöneticileri, örgütte güven ortamının oluşturulması doğrultusunda her türlü haksız muameleden ve çifte standarttan kaçınabilmeli, örgüt-işgören ve işgören-işgören arasındaki ilişkilerde tarafsız ve adil bir tutum sergilemeye özen gösterebilmelidir.
5. Öğretmenler gerek yöneticileriyle gerekse de çalışma arkadaşlarıyla karşılıklı saygı ve güvene dayalı ilişkiler geliştirme konusunda çaba gösterebilmelidirler.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Alparlan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L. M. & Bateman T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.

- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 165-192.
- Bakker, E. D. (2006). *Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication*, 20, 119-136.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Botero, I. C. & Dyne, L. V. (2009). Employee voice behavior interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. W., (1999), Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors* (Doctoral Dissertation). The Ohio State University.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, E. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- 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.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Doğan, S. ve Uğurlu, C. T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- 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.
- Ercelep, D. A. (2015). *Örgütsel sinizm ve kalite kültür algısı arasındaki ilişki: Kastamonu ili İnebolu ilçesindeki devlet okulları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gephart, J. J. K., Detert, J. R., Treviño, L. K. & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research In Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Helvacı, A.M. ve Çetin, A.(2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 7/3, Summer 2012, p. 1475-1497.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Ingram, P. B., Kelso, K. M. & McCord, D. M. (2011). Empirical correlates and expanded interpretation of the MMPI-2-RF Restructured Clinical Scale 3 (Cynicism). *Assessment*, 18(1) 95-101.
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013a). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013b). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 69-85.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış 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.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma/The Effect of Employee Silence on Organizational Cynicism: A Study on Public Employees. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.

- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Liu, D., Wu, J. & Ma, J. C. (2009, July). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. In *Computers & Industrial Engineering, 2009. CIE 2009. International Conference on* (pp. 1647-1651). IEEE.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri (Teachers' Perceptions on Organizational Cynicism and Organizational Silence) doi number: 10.14686/201321980. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Naus, F., Van Iterson, A. & 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.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Pallant, J. (2016). *SPSS kullanma kılavuzu SPSS ile adım adım veri analizi*. (S. Balcı ve B. Ahi, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 3-8.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace* (Doctoral Dissertation). McNeese State University.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Richardson, A. M., Burke, R. J. & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555-574.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Shea, L. (2010). *The cynic enlightenment: Diogenes in the salon*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, Maryland.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- TDK, Türkçe Sözlük. <http://www.tdk.gov.tr>. (15.06.2017)
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283 -305.
- Torun, Y. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-1), 280-297.
- Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Ünlü, Y. Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Vice, S. (2011). Cynicism and morality. *Ethical Theory and Moral Practice*, 14(2), 169-184.
- Wanous, J. P., Reichers A. E. & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Proceedings*, 269-273.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi /Journal of Higher Education and Science* 4(1), 36-50.
- Yıldırım, G. (2015). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, B. (2016). *Örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 8/6 Spring 2013, p. 853-879*
- Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), 1253-1284.

Extended Abstract

Purpose: Organizational cynicism is defined as an attitude consisting of negative beliefs, influences and behavioral tendencies towards organization (Yıldız, Akgün and Yıldız, 2013). Beliefs formed about the organization due to lack of honesty, fraud, insincerity, unfair treatment, or experience can lead to organizational cynicism (Naus, Itersen and Roe, 2007). Organizational cynicism increases the intention to leave work (Chiaburu, Peng, Oh, Banks and Lomeli, 2013) while reducing job satisfaction, organizational commitment and job performance. Cynicism, which can lead to serious consequences for the organization, may prevent worker energy concentration, participation, problem solving and adaptation to work behaviors, which may reduce energy consumption, productivity and performance (Richardsen, Burke and Martinussen,

2006). Organizational silence is the silence and the conscious avoidance of the employees on opinions and thoughts on the technical and / or behavioral issues related to the work or the workplace in the name of improving and developing the workers (Çakıcı, 2007). Silence climate affects organizational perception and learning ability, and therefore organizational effectiveness is negatively affected. At the same time, occupational silent behavior can create stress, cynicism, and dissatisfaction (Tamuz, 2001; as cited in Vakola and Bouradas, 2005). Again, organizational silence is a threat to organizational change and development, preventing the development of pluralist organizations. Moreover, organizational silence can lead to emotions on the issue that employees are not valuable and may lead them to perceive the lack of control and cognitive dissonance (Morrison and Milliken, 2000).

The aim of this research is to determine the opinions of elementary school and secondary school teachers regarding organizational cynicism and organizational silence behaviors and try to determine whether there is a significant difference between these opinions according to gender, school type and branch variables. At the same time, it was aimed to determine the relationship between organizational cynicism behaviors and organizational silence behaviors of elementary and secondary school teachers.

Method: The method of this research is the relational screening method of descriptive research methods as it aims to determine the current situation. The universe of the research is the official primary and secondary school teachers in Yakutiye District of Erzurum province in 2016-2017 educational year. The sample of the research consists of 343 elementary and secondary school teachers with simple random sampling method. The organizational cynicism scale developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999) and adapted to Turkish by Kalağan (2009) and the Organizational Silence Scale developed by Kahveci and Demirtaş (2013a) were used to collect research data. Frequency, percentage, mean and standard deviation, t-test and one way analysis of variance, correlation analysis and regression analysis were performed in the analysis of the research data.

Findings and Comments: There was no evidence that there is a significant difference between opinions about organizational cynicism/organizational silence behaviors and gender, school types and branch of primary school and secondary school teachers and there was no significant difference in all dimensions of scales and across scales, genders, school types and disciplines. It was found that there was a moderately positive significant relationship between organizational cynicism (sum of sub dimensions) and organizational silence attitudes (sum of sub dimensions) of primary and secondary school teachers. In other words, as the teachers' silent behavior increases, the cynicism attitudes increase. When the significance tests of the regression coefficients are taken into account, it is seen that only the school environment and silence variables are predictive of organizational cynicism.

Results and Suggestions: The following results were obtained as a result of the research, aiming to determine teachers' organizational cynicism and organizational silence behaviors by taking the opinions of 343 primary and secondary school teachers working in the Yakutiye district of Erzurum province.

There is no significant difference between the views of primary and secondary school teachers about their level of having organizational cynicism behavior and their genders, school types and branches at 95% confidence bounds in all dimensions of organizational cynicism and in overall organizational cynicism. There is no significant

difference between the views of primary and secondary school teachers about their level of having organizational silence behavior and their genders, school types and branches at 95% confidence bounds in all dimensions of organizational silence and in overall organizational silence.

It was found that there was a moderately positive significant relationship between organizational cynicism (sum of sub dimensions) and organizational silence attitudes (sum of sub dimensions) of primary and secondary school teachers. According to the research results; school environment as well as emotions, sources of silence, managerial and isolation variables are altogether predictive of organizational cynicism. When the significance tests of the regression coefficients are taken into account, it is seen that only the school environment and silence variables are predictive of organizational cynicism.

According to the findings obtained after the research, the following suggestions can be made:

1. School administrators should be sensitive in order to create a school environment in which teachers can freely express their views on the function of the organizations and education-related issues, and should be careful not to make teachers suffer any consequences for expressing their views.
2. School administrators should investigate the reasons for teachers not being willing to express their views on the function of organization and education, and should search for ways to reduce their silent behavior.
3. The school administrators should provide teachers' contributions in the decisions made, ensure that the decisions made are generally acceptable, clear and understandable, take into account the interests of both the employer and the employees in the decisions made and pay attention to make decisions comprising all the employees and applied impartially and equally.
4. School administrators should avoid all unfair treatment and double standards in the organization in the direction of establishing an atmosphere of trust, and be careful to enact an impartial and fair attitude in the relations between the organization-employee and the employee-employee relations.
5. Teachers should strive to develop relationships based on mutual respect and trust, both with their managers and their colleagues.