

Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*

Relationships between Bureaucratic Structure of Schools, Organizational Silence and Organizational Cynicism

Zülfü Demirtaş¹, Tuncay Yavuz Özdemir², Özkan Küçük³

Öz

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm hakkında algılarının ne düzeyde olduğunu; bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Daha sonra öğretmenlerin bürokratik yapı ve örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının örgütsel sinizm algılarını boyutlar açısından yordayıp yordamadığı araştırılmıştır. Araştırmada Elazığ il merkezinde 15 ortaokulda görev yapan 370 öğretmene, okul yapısının etkililiği, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde ortalama puan ve standart sapma değerleri hesaplanmış, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Ulaşılan bulgulara göre, katılımcıların okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik, bürokratik yapı ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, bürokratik yapı ve örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının örgütsel sinizm algılarını bütün boyutlarda anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Bürokratik yapı, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm

Abstract

The purpose of this study is to determine the aspect of opinions of teachers on bureaucratic structure, organizational silence and organizational cynicism; and to examine whether there is a significant relationship between bureaucratic structure and organizational silence perceptions and organizational cynicism perceptions. Whether teachers' perceptions on organizational silence and bureaucratic structure predict their attitudes towards organizational cynicism with respect to cognitive, affective and behavioral dimensions was explored. Scales on the effectiveness of the school structure, organizational silence and organizational cynicism was conducted on 370 teachers who work in 15 secondary schools in the centre of Elazığ. Data was analyzed with mean, standard deviation, correlation and regression analysis. According to the study findings, participant opinions on bureaucratic structure, silence and cynicism were at average level. Organizational silence was found to have an average level and significant relationship with the emotion dimension and affective dimension; source of silence and the management dimension were found to have an average level and significant relationship with all the other dimensions apart from the behavioral dimension and bureaucratic structure was found to have an average level and significant relationship with all the dimensions of cynicism. Teachers' perceptions on organizational silence and bureaucratic structure were found to predict their attitudes towards organizational cynicism with respect to all its dimensions.

Keywords: Bureaucratic structure, organizational silence, organizational cynicism

Received: 29.08.2015 / Revision received: 08.03.2016 / Second revision received: 30.05.2016 / Approved: 01.06.2016

¹Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, Elazığ, zdemirtas@firat.edu.tr, ²Yrd. Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, Elazığ, tyavuz23@gmail.com, ³Öğretmen, Aziz Gül Ortaokulu, Elazığ, ozkan79kucuk@gmail.com

Atf için/Please cite as:

Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 193-216. doi: 10.14527/kuey.2016.008

Giriş

İnsanoğlu varlığını devam ettirmek, gereksinim duydukları bir takım ihtiyaçlarını gidermek, karşılaştığı problemleri aşmak ve hızlı bir şekilde kalkınmak için kurumsal boyutu olan örgütler kurmuştur. Bu örgütler, toplumların ve devletlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu rollerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri, içinde buldukları çağın ve çevrenin gereksinimlerine uygun olarak örgütsel yapılarını oluşturma durumuna bağlıdır. Diğer yandan bu yapılara hayat katan ve örgütler açısından vazgeçilmez unsur kabul edilen çalışanların verimli kılınması önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin yapıları çalışanların etkinliğini artıracak şekilde tasarlanmalıdır. Örgütsel amaçlara ulaşmada rol oynayan ya da başka bir bakış açısıyla örgütsel etkinliklerin başarısız olmasına neden olan birey ve örgüt kaynaklı bir takım faktörlerin mevcut olduğu varsayılmaktadır. Örgütlerin işleyişine tesir ettiği düşünülen bu faktörler arasında yer alan bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi bu çalışmada incelenmeye değer bulunmuştur.

Bürokratik Yapı

Yasaları ve kuralları uygulayan idari yapıları tanımlayan (Nickinovich, 2000) bürokrasi kavramı, 17. yüzyıldan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Bürokrasi kavramı daha eski zamanlara dayanmakla beraber bu yapıların özelliklerinin incelenmesi ve işlevleri hakkındaki araştırmalar daha çok 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında yapılmıştır (Erdoğan, 2012). Buna karşın Avrupa ülkelerinin merkezi bakanlık sistemini benimsemiş olan Türkiye'de eğitim örgütleri üzerinde yapılan araştırmaların, batılı ülkelerle kıyaslandığında, çok az sayıda olduğu görülmektedir (Yücel, 1999).

Alanyazın incelendiğinde Max Weber'in klasik bürokrasi analizinin, günümüz çağdaş örgüt yapısı açısından kuramsal bir temel oluşturduğu görülmektedir (Sezgin, 2014). Hoy ve Miskel (2010), Weber'in bürokrasi kuramını, ilkelerin uygulanmasını sağlayan, onu verimli kılan ve örgütü belirlenen hedeflerine taşıyan özelliğinden dolayı işlevsel olarak görmektedir. Uzmanlık, rasyonellik, uyum ve koordinasyon, süreklilik ve teşvik edici olması bürokrasinin işlevsel yönlerine örnektir. Fakat monotonluk, moralsizlik, iletişim problemi, katılık-amaç değişmesi ve başarı-kıdem çatışması gibi modelin işlevsel olmayan yönleri de vardır. Bürokrasinin çalışanlar üzerinde birbirine zıt sayılabilecek iki sonuç ortaya çıkardığı görülmektedir. Bürokrasinin bireylere yardımcı olma, rehberlik etme, sorumluluk duygusunu verme, stresi asgari seviyeye indirme ve bu şekilde bireyin daha fazla etkili olmasını sağlayan (Hoy ve Sweetland, 2001) olumlu yönleri olduğu düşünülmektedir.

Benzer şekilde devlet okullarında bürokratik yönetim anlayışının daha başarılı sonuçlar ortaya çıkardığı (Smith ve Meier, 1994), okul kültürünü pozitif yönde etkilediği (Zeytin, 2008) ve öğretmen ile öğrencilerin yabancılaşma

düzelelerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Çiftçi, 2009). Bürokrasi ayrıca, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına katkı sağlamakta (Buluç, 2009) ve kolaylaştırıcı bürokratik yapı, akademik iyimserlik üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır (McGuigan ve Hoy, 2006). Bürokratik yönetimin, öğretmen ve müdürlerin tutumlarını ve daha fazla çaba gösterme isteklerini pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Sinden, Hoy ve Sweetland, 2004). Diğer taraftan katı kuralları olan otokratik güç algısının varlığı, iş doyumunu engelleyici, yeni yaratıcı fikir ve hareketlerin ortaya çıkmasına izin vermeyen, öğrenci başarısızlığına yol açan yapısı bürokrasinin olumsuz yönleri olarak ifade edilmektedir (Adler ve Borys, 1996; Bohte, 2001). Bununla birlikte, bürokrasinin etkin işlediği örgütler açısından performans ve verimlilik yüksek düzeyde elde edilmekte, diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde ise bürokrasinin bu değişkenleri çoğu zaman olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Buluç, 2009). Bu doğrultuda, Cerit (2012) tarafından yapılan çalışmada, okulun bürokratik yapısı ile sınıf öğretmenlerinin profesyonel davranışları arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Özdemir ve Kılınc (2014) tarafından yapılan çalışmada ise etkili bürokratik okul yapısı ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ve etkili bürokratik okul yapısının öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Özer (2010) tarafından yapılan çalışmada, kolaylaştırıcı bürokrasinin örgütsel dirikliğinin anlamlı yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada Karaca (2015), öğretmen algılarına göre okullarının bürokratikleşme düzeyinin, profesyonelliğinin tüm alt boyutlarını anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Günümüz eğitim sistemleri incelendiğinde çoğu okulların merkezi bir yönetim yapısına sahip olduğu ve bürokratik özellikler gösterdiği görülmektedir (Sezgin, 2014). Okullar, yetki kullanımı, iş bölümü, belirli standartlar, teknik yeterlik, kurallar ve düzenlemeler gibi bürokrasinin temel özelliklerini taşıdıkları için bürokratik yapılar olarak kabul edilmektedirler (Hoy, 2003). Bu nedenle okullarda kişiler arası ilişkilerin ve informal iletişimin önemli bir yer tuttuğu varsayımından hareketle kolaylaştırıcı bürokrasi anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışana değil işe odaklanan klasik bürokrasi anlayışının hâkim kılınmasının okul etkililiğinin üzerinde negatif bir rol oynaması beklenmektedir.

Hoy ve Miskel (2010), bir takım kurallar ve prosedürlerin mevcut olduğu okullarda yetkilendirici ve engelleyici okul olmak üzere iki tür yapıdan söz etmektedir. Yetkilendirici okul, esnek bir yapıyı öngörmekte, çalışanlara yol göstermekte ve onların işbirliği içerisinde hareket etmelerini sağlamaktadır. Bu okullarda örgütsel güven ve bağlılık üst düzeydedir. Engelleyici okul yapısında ise mevcut kural ve düzenlemeler birer engel olarak kullanılmakta, katı

hiyerarşi nedeniyle öğretmenlerin davranışları kontrol altına alınmakta ve onların uyum içerisinde çalışmalarının önüne geçilmektedir.

Örgütsel Sessizlik

Okullar, toplumun nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılayan en önemli kurumlardır. Eğitim kurumları, bilgi üretmek suretiyle değişimi ve gelişmeyi sağlayan, nesiller arası kültür aktarımını gerçekleştiren kurumların başında gelmektedir. Bu derece önemli kurumlarda etkililiği düşürerek verimsizliğe neden olan, örgütün işleyişini zayıflatacak ve değişime engel olabilecek çeşitli unsurların önüne geçilmesi kurumun varlığını devam ettirmesi adına bir zorunluluktur (Arlı, 2013). Örgütsel sessizlik kavramı da bu bağlamda araştırmacılar tarafından son yıllarda incelenmeye değer bulunan bir konu olmuştur.

Örgütsel sessizlik, çalışanların davranışsal, bilişsel veya duygusal birikimlerini yönetici veya diğer çalışanlarla paylaşmama (Pinder ve Harlos, 2001); çalışanların görevleri ve kurumun geliştirilmesiyle ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak saklı tutma (Morrison ve Milliken 2000) olarak ifade edilmektedir. Bildik'e (2009) göre çalışanların sessizlik davranışını göstermelerinin beş temel nedeni vardır. Bunlar; yöneticilere güvenilmemesi, konuşmaların riskler doğuracağı endişesi, dışlanma (soyutlanma) korkusu, geçmiş tecrübeler ve ilişkilere zarar verme korkusudur. Çalışan, sessizlik davranışını bazen mevcut durumu kabullenerek bazen de karşı karşıya bulunduğu durumu onaylamadığı halde sessiz kalarak göstermekte, bu yolla örgütsel değişim ve gelişimi olumsuz etkilemektedir (Kolay, 2012). Genel olarak yönetici pozisyonundaki kişilerin aykırı seslere çok fazla müsamaha göstermediği, sindirme politikalarıyla çalışanları sessiz kalmaya zorlandıkları ve bu şekilde yönetsel boyuta ve kurum işleyişine karşı kayıtsızlık göstermelerine neden olduğu birçok araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur (Çakıcı, 2008; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Çalışanların görüşlerini ifade etmelerini sağlamak ve onların yenilikçi fikirlerini örgütün istifadesine sunabilmek için çalışanların sessiz kalmalarının nedenlerinin yöneticiler tarafından doğru tespit edilmesi ve doğru biçimde yorumlanması gerekir. Örgütsel sessizlik birçok örgütte görülmesine rağmen bu konuda çok az akademik çalışma yapılmıştır. Kılınç'a (2012) göre, bu duruma neden olarak konuşmama yani bir davranışın ortaya çıkmaması, bunun açıkça gözlemlenememesi ve açık belirgin bir davranışa göre araştırmanın zor olacağı algısı gösterilebilir.

Örgütsel sessizlik, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon olmak üzere beş boyutta ele alınmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Okul ortamı, örgütte yıldırma davranışlarının görülmediği buna bağlı olarak öğretmenlerin kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri durumunu ifade eder. Duygu, çalışanın güven duygusundan yoksun olmasını ve kendisini

değersiz görmesini ifade eder. Sessizliğin kaynağı, çalışanın her hangi bir konuda görüşlerini dile getirmesinin kendisi açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlarını düşünerek hareket etmeyi kapsamaktadır. Yönetici boyutunda, birey amirlerini güvenilmez olarak kabul etmekte, bu nedenle yöneticilerle iletişim kurmak anlamsız bir davranış olarak kabul edilmektedir. İzolasyon boyutunda çalışan, kendisinin sahip olduğu fikirlerinin diğer çalışanların fikirleriyle örtüşmediği taktirde bunun kendisi açısından dışlanmaya neden olacağı varsayımıyla sessiz kalmaktadır.

Örgütlerde sessizlik davranışının ortaya çıkmasına ve sürdürülmesine neden olan birçok etken olmakla birlikte Morrison ve Milliken'e (2000) göre bu etkenler kısaca şu şekildedir:

1. Üst yönetim: Örgütün üst kademelerinde bulunan yöneticilerin, alt düzey yönetici ve çalışanlara göre farklı özelliklere sahip olmaları ve aradaki güç mesafesinin yüksek olması.
2. Yönetimsel inançlar: Örgüt yöneticilerinin, çalışanlar hakkında güvensizlik anlamına gelen duygulara sahip olmaları, bu nedenle çok sesliliğin muhalefet ve olumsuzluk olarak algılanması.
3. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim endişesi: Yönetim tarafından, alt kademelerden gelebilecek yapıcı eleştirilerin dahi tehdit olarak algılanması.
4. Örgüt yapısı: Merkezi olarak yapılanmış örgütlerde dönüt aşamasının işlevsiz kılınmış olması, bu nedenle çalışan bakımından fikir beyan etmenin bir karşılığı olmadığına olan inanç.
5. Örgütsel ve çevresel etkenler: Kaynakların kıt oluşu, düşük maliyet politikası ve üst yöneticilerin örgüt dışından gelmiş olması.

Sessizlik davranışının hem örgütsel hem de bireysel bir takım sonuçları olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışanların fikir ve düşünceleriyle katkı sunmaması, geri bildirim sürecinin işletilmemesi, bilgilerin ayıklanarak paylaşılması ve sorunlar karşısında tepkisizlik önemli örgütsel sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan, düşük örgütsel bağlılık, doyumsuzluk, güvensizlik, takdir edilmeme ve tüm bunlara bağlı olarak ortaya çıkan iş kaybı gibi davranışlar ise örgütsel sessizliğin bireysel sonuçlardır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Alanyazında, örgütsel sessizlik davranışı ile birçok farklı değişkenin ilişkisini ortaya koymaya çalışan araştırmalar mevcuttur. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların daha çok koruma alt boyutunda kalarak sessizliği tercih ettikleri veya daha çok bu boyutta yoğunlaştıkları görülmektedir. Günay ve Köroğlu'nun (2013) yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ise pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Hasan ve Özcan (2011) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetimsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri

zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sessizliğin, olumlu değişkenlerle negatif; olumsuz değişkenlerle pozitif yönlü bir ilişki sergilediği görülmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013; Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani ve Alvani, 2012; Şimşek ve Aktaş, 2014; Yaman ve Ruçlar, 2014). Ancak bu araştırmalarda, örgütsel sessizlik davranışının örgütler açısından olumsuz bir durum oluşturduğu tespiti yapılmakla birlikte özellikle okullardaki sonuçları ve etkilerinin daha ayrıntılı ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

Örgütsel Sinizm

Sinizm 1980'li yılların sonlarına doğru araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir kavram olarak araştırılmaya başlanmıştır. Alanyazında, kişilik sinizmi, çalışan sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizminin yanında, özellikle örgütsel veya işyeri sinizmi ön plana çıkmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010). Sinizmin farklı disiplinler açısından birçok tanımı yapılmakla beraber, sinizm başkalarının niyetlerine güvenmeme ve ilgililerin asıl karakterlerini yansıtmama inancı olarak açıklanabilir (Helvacı ve Çetin, 2012). Örgütsel sinizm ise çalışanların örgütüne karşı geliştirdiği negatif tutumlar olarak ifade edilebilir. Sinizm kavramının özünde kurumların doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden yoksun bulunduğu varsayımı yer almaktadır (Torun ve Üçok, 2014). Sinizm davranışının ortaya çıkmasının temelinde çalışanın, örgütün dürüst olmadığına olan inancı nedeniyle örgüte yönelik geliştirdiği olumsuz davranma psikolojisinin olduğu varsayılmaktadır.

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), sinizmi, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları olan olumsuz bir davranış olarak kabul etmektedirler. Bilişsel boyutta, bireyler örgütün, dürüstlük, adalet ve güven ilkelerine sahip olmadığına; bu ilkelerin şahsi çıkarlar doğrultusunda feda edilebileceğine inanmaktadırlar. Ayrıca bu tür davranışlar sergileyen çalışana göre, diğer çalışanlar güvenilmez ve tutarsız kişiler olarak görülmekte, bu nedenle kararları kendi menfaatleri doğrultusunda almaktadırlar. Duyuşsal boyutta, birey bu tutumunu kızgınlık- öfke, tikslenme-nefret, korku-dehşet, utanç-aşağılama, sürpriz-şaşkınlık ve ilgi-heyecan gibi duygulara dönüştürmektedir. Davranışsal boyutta ise sinik tutum ve duyguların örgüt aleyhine küçültücü davranış olarak ortaya çıkmasıdır. Bu boyutta sinik birey, eleştirinin ötesine geçerek örgütün adalet, doğruluk ve samimiyetten uzak bir yapı arz ettiğini açık bir şekilde ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışanların, yöneticilerine ve işlerine karşı genel anlamda olumsuz bir tavır içerisinde olmaları onları daha olumsuz davranışlar göstermeye yönelteceği beklenmektedir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişimi yakından takip ederek uyum sağlayabilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Sinik tutum ve davranışlar sergileyen çalışan, bu değişim karşısında örgütsel iletişimi ve talimatları kötüleme, amirlerine olumsuz eleştirilerde bulunma ve otoriteye karşı

güvensizlik ortamı yaratarak direnç oluşturmaktadır. Fındık ve Eryeşil'e (2012) göre örgütsel sinizm davranışı, örgüt ve birey üzerinde negatif yönde ve sürekli bir etki oluşturmakta ve bireyin örgütsel bağlılık derecesini zayıflatmaktadır. Sinizm, yalnızca örgütsel gelişmenin önünde ciddi bir engel oluşturmakla kalmamakta, aynı zamanda birey bu tutumuyla kendi gelişimini de engellemektedir. Özellikle girdi ve çıktısı insan olduğu için dinamik bir yapıya sahip olan okullarda da sinizm görülmekte (Arslan, 2012; Helvacı ve Çetin, 2012; James, 2005; Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012) bu durumun temelinde çalışanların kültürleri, değerleri ve bir takım ilgi ve tutumlarının önemli bir rol oynaması beklenmektedir. Okullar açısından bir tehdit oluşturan sinik tutumların önüne geçilmesi ya da asgari seviyeye düşürülmesi için yönetici ve öğretmenlerin kurumlarına karşı pozitif bir tutum takınmalarının sağlanması önem arz etmektedir.

Örgüt açısından sinik tutum ve davranışların farkına varılması daha da önemlisi bu durumun başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Örgütlerde ortaya çıkan sinizm sorununa karşı bir takım stratejiler üreterek bu süreci daha kolay yönetmek mümkündür. Özgener, Ögüt ve Kaplan (2008), bu stratejilerin şunlar olabileceğini ifade etmektedirler: Çalışanların karar sürecine katılmalarının sağlanması, yöneticiler tarafından ilişki yönelimli davranışların ödüllendirilmesi, çalışanlara rehberlik yapılması, güvenilir bir ortam oluşturulması ve örgüt içerisinde adil ve kalıcı bir sistem kurulmasıdır (Helvacı ve Çetin, 2012). Alanyazında örgütsel sinizm konusunda pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Watt ve Piotrowski (2008) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel değişim sinizmi ile işgören sinizmi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre örgütsel değişim sinizmi ile işgören sinizmi arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca okullar açısından örgütsel sinizm konusunu inceleyen bir başka çalışma Helvacı ve Çetin (2012) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, ilköğretim öğretmenlerin sinizm algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, öğretmenlerin sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla Ekinci (2015) tarafından yapılan diğer bir çalışmada, katılımcıların sinizm düzeylerinin düşük çıktığı görülmüştür. Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014) tarafından yapılan diğer bir çalışmada, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında düşük ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Alanyazında yer alan araştırma sonuçları öğretmenlerin sinizm algılarının düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel sinizmin düşük düzeyde olması dahi istenmeyen bir durum olarak görülebilir. Öğretmenleri örgütsel sinizm davranışlarına sevk eden algıların belirlenmesi ve daha olumlu hale getirilmesi örgütsel etkililik ve verimlilik açısından yararlı olabilir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının farklı değişkenlerle beraber ortaya konması gerekmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin bürokratik yapıya ve örgütsel sessizliğe yönelik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi önemli görülmektedir.

Alanyazında, bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerinin birlikte ele alındığı bir çalışmanın olmaması bu araştırmayı önemli kılmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, öğretmenlerin, görev yaptıkları okulların bürokratik yapısına ilişkin algıları ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgütsel sinizmin bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik tarafından yordama derecesini ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizme ilişkin algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin, bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik algıları öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının anlamlı birer yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışmada ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre okulların bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ya da derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. İlişkisel tarama modelinde, aralarında ilişki aranacak değişkenlerin ilişkisel bir çözümlenmeye imkân verecek şekilde sembolleştirilmesi gerekmektedir (Karasar, 2012).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013- 2014 eğitim öğretim yılında Elazığ il merkezindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenler; örneklemini ise beş eğitim bölgesinin her birinden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen üçer okul olmak üzere toplam 15 okul ve bu okullarda görev yapan 370 öğretmen oluşturmaktadır.

Katılımcıların 214'ü kadın (%57.8), 156'sı erkek (%42.2); 330'u lisans (%89.2), 28'i yüksek lisans (%7.6) ve 12'si doktora (%3.2) mezunudur. Toplam hizmet süreleri bakımından 1 yıl 23 kişi (%6.2), 2 yıl 22 kişi (%5.9), 18 yıl 21 kişi (%5.7) ve 9 yıl ve 10 yıl 20 kişinin (%5.4) en yüksek oranı oluşturdukları görülmektedir. Katılımcıların buldukları okulda görev sürelerine bakıldığında 1 yıl 188 kişi (%50.8), 2 yıl 47 kişi (12.7), 4 yıl 25 kişi (%6.8) ve 3 yıl 24 kişinin (%6.5) en yüksek yüzdelik orana sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcı yaşlarına bakıldığında ise en yüksek oranı 40 yaşa sahip 27 kişi (%7.3) ile 35 yaşa sahip 25 kişinin (%6.8) oluşturduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Öğretmen görüşlerine göre okulların bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla “okul yapısının etkililiği”, “örgütsel sessizlik” ve “örgütsel sinizm” ölçekleri uygulanmıştır.

Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği: Hoy ve Sweetland (2001) tarafından geliştirilen ve Buluç (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan “okul yapısının etkililiği ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek altı olumlu ve altı olumsuz olmak üzere toplam 12 maddeden ve tek faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı .73 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “örgütsel sessizlik ölçeği” 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beş faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler sırasıyla “okul ortamı”, “duygu”, “sessizliğin kaynağı”, “yönetici” ve “izolasyon” şeklindedir. Okul ortamı boyutunda dört madde (1, 2, 3, 4), duygu boyutunda üç madde (5, 6, 7), sessizliğin kaynağı boyutunda beş madde (8, 9, 10, 11, 12), yönetici boyutunda üç madde (13, 14, 15) ve İzolasyon boyutunda üç madde (16, 17, 18) bulunmaktadır. Ölçeğin her bir boyutu için ayrı ayrı yapılan Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı okul ortamı .72; duygu .76; sessizliğin kaynağı .77; yönetici .77 ve izolasyon .74 ve ölçeğin tamamı için .87 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan Türkçeye uyarlaması Kalağan (2009) tarafından yapılan “örgütsel sinizm ölçeği” 13 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinde “bilişsel”, “duyuşsal” ve “davranışsal” olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde (1, 2, 3, 4, 5), duyuşsal boyutta dört madde (6, 7, 8, 9) ve davranışsal boyutta dört madde (10, 11, 12, 13) bulunmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinin her bir boyutu için ayrı ayrı yapılan Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı bilişsel .80; duyuşsal .81; davranışsal .79 ve ölçeğin tamamı için .77 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Verilerin Analizi

Öğretmen görüşlerine göre okulların bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiye dair nicel sorulardan elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (ortalama puan ve standart sapma değeri) kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson

Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, yordama düzeyi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizi yapılırken, Mahalanobis değerlerine bakılmış ve regresyon işleminden çıkarılmayı gerektirecek aşırı uç verilere rastlanılmamıştır. Ayrıca bağımsız değişkenler analiz işlemine bir blok olarak tek adımda girilip değerlendirildiğinden standart “Enter” metodu kullanılmıştır. Diğer taraftan, yordayıcı değişkenler arasındaki çoklu korelasyon derecesine bakılmış, varyans büyütme faktörü (VIF) değerlerinin 10’dan küçük ve tolerans değerlerinin .20’den büyük olduğu görülmüştür. Leech vd. (2005), bu değerlerin yordayıcı değişkenler arasında sorun teşkil edecek bir ilişki olmadığını ifade etmektedir (Can, 2014).

Bulgular

Araştırmada ilk olarak öğretmenlerin, bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizme ilişkin algılarının ortalaması ve standart sapma değerleri hesaplanarak sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Öğretmenlerin Bürokratik Yapı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm algılarının Ortalamaları

Ölçekler	Boyutlar	<i>n</i>	\bar{x}	<i>S</i>
Bürokratik Yapı		370	2.88	.596
	Okul Ortamı	370	2.94	.928
	Duygu	370	3.14	1.038
Örgütsel Sessizlik	Sessizliğin Kaynağı	370	2.79	.864
	Yönetici	370	3.14	1.076
	İzolasyon	370	3.15	.980
	Ortalama	370	3.00	.784
	Bilişsel	370	2.75	.872
Örgütsel Sinizm	Duyuşsal	370	2.52	.946
	Davranışsal	370	2.61	.917
	Ortalama	370	2.64	.759

Tablo 1’de yer alan bulgulara göre, araştırmaya katılan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, bürokratik yapıya ilişkin algılarının ortalamaları ($\bar{x}=2.88$), “Orta Düzeyde Katılıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, örgütsel sessizlik algılarının ortalamaları izolasyon alt boyutuna ($\bar{x}=3.15$), duygu ve yönetici alt boyutuna ($\bar{x}=3.14$), okul ortamı alt boyutuna ($\bar{x}=2.94$) ve sessizliğin kaynağı alt boyutuna ($\bar{x}=2.79$) olmak üzere tüm boyutlara “Orta Düzeyde Katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Tablo 1’deki bulgulara göre, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının ortalamaları incelendiğinde katılımcıların, bilişsel alt boyutuna ($\bar{x}=2.75$), davranışsal alt boyutuna ($\bar{x}=2.61$) ve duyuşsal alt boyutuna ($\bar{x}=2.52$) düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin, örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal alt

boyutlarına “Orta Düzeyde Katılıyorum”, duyuşsal alt boyutuna ise “Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Katılımcı görüşlerine göre, öğretmenlerin bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2
Öğretmenlerin Bürokratik Yapı ve Örgütsel Sessizlik Alguları ile Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişki

Değişkenler		Bürokratik Yapı	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Sinizm
Bürokratik yapı	<i>r</i>	1		
	<i>p</i>			
Örgütsel Sessizlik	<i>r</i>	.58*	1	
	<i>p</i>	.00		
Örgütsel Sinizm	<i>r</i>	.42*	.37*	1
	<i>p</i>	.00	.00	

* $p < .01$

Tablo 2’ de yer alan veriler, bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik, bürokratik yapı ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Üç değişkenin arasındaki ikili ilişkilerin tamamı orta düzeyde olmasına rağmen en yüksek düzeydeki ilişki bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik ($r = .58$) arasında gerçekleşirken bu ilişkiyi sırasıyla bürokratik yapı ile örgütsel sinizm ($r = .42$) ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ($r = .37$) arasındaki ilişki takip etmektedir.

Öğretmenlerin, bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik algılarının örgütsel sinizm algılarını yordayıp yordamadığını bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar için ayrı ayrı olmak üzere çoklu regresyon analizi yapılmış ve bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3
Bilişsel Boyutun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	Model (<i>p</i>)	R^2	Düzeltilmiş R^2
Bilişsel	Sabit		2.67	0.01	29.077	0.000b	0.325	0.313
	Bürokratik yapı	0.29	5.30	0.00				
	Okul ortamı	0.37	5.38	0.00				
	Duygu	-0.16	-2.43	0.02				
	Sessizliğin kaynağı	0.02	0.38	0.71				
	Yönetici	0.08	1.30	0.20				
	İzolasyon	0.06	0.93	0.35				

Tablo 3’te görüldüğü gibi bürokratik yapı ve örgütsel sessizliğin bütün boyutları (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) birlikte, bilişsel boyutta öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını anlamlı düzeyde

yordamaktadır ($F = 29.077$; $p = 0.00$). Bilişsel düzeyin belirleyicisi olarak bürokratik yapı ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ile izolasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.325$). Söz konusu altı değişken, birlikte, örgütsel sinizmin bilişsel düzeyindeki değişimin yaklaşık %33'ünü açıklamaktadır. Ancak diğer değişkenler dikkate alındığında sinizmin bilişsel boyutunun %31'inin bu değişkenlerle açıklanabildiği görülmektedir (düzeltilmiş $R^2 = 0.313$). Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine bakıldığında, tek başlarına yordayıcı değişkenlerden okul ortamı ile duygu boyutu ve bürokratik yapı değişkeninin bilişsel boyutu anlamlı düzeyde yordadığı, diğer boyutların bilişsel boyutu anlamlı düzeyde yordamadığı görülmektedir. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin bilişsel boyut üzerindeki etki düzeyi sırasıyla okul ortamı ($\beta = 0.37$), bürokratik yapı ($\beta = 0.29$), duygu ($\beta = -0.16$), yönetici ($\beta = 0.08$), izolasyon ($\beta = 0.06$) ve sessizliğin kaynağıdır ($\beta = 0.02$). Örgütsel sessizliğin duygu boyutu, örgütsel sinizmin bilişsel boyut üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Öğretmenlerin, bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik algılarının örgütsel sinizm algılarının duyuşsal boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Duyuşsal Boyutun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2	Düzeltilmiş R^2
Duyuşsal	Sabit		4.09	0.00	11.042	0,000 ^b	0.154	0.140
	Bürokratik yapı	0.25	4.09	0.00				
	Okul ortamı	0.11	1.46	0.15				
	Duygu	-0.21	-2.93	0.00				
	Sessizliğin kaynağı	0.16	2.22	0.03				
	Yönetici	-0.06	-0.95	0.34				
	İzolasyon	0.13	1.98	0.04				

Tablo 4'te yer alan bulgulara göre, bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik boyutları (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) birlikte duyuşsal boyutta öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını anlamlı düzeyde yordamaktadır ($F = 11.042$; $p = 0.00$). Duyuşsal düzeyinin belirleyicisi olarak bürokratik yapı ve okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.154$). Diğer değişkenler dikkate alındığında bu altı değişkenin duyuşsal boyutu açıklama düzeyi biraz daha düşerek %14 düzeyine inmektedir (düzeltilmiş $R^2 = 0.140$). Bu yordayıcı altı değişken, birlikte, örgütsel sinizmin duyuşsal düzeyindeki değişimin %15'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine bakıldığında, tek başlarına yordayıcı değişkenlerden duygu, sessizliğin kaynağı, izolasyon ve bürokratik yapı değişkeninin duyuşsal boyutu anlamlı düzeyde yordadığı, diğer boyutların

duyuşsal boyut üzerinde anlamlı düzeyde yordayıcı olmadığı görülmektedir. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin duyuşsal boyut üzerindeki etki düzeyi sırasıyla bürokratik yapı ($\beta = 0.25$), duygu ($\beta = -0.21$), sessizliğin kaynağı ($\beta = 0.16$) izolasyon ($\beta = 0.13$), okul ortamı ($\beta = 0.11$) ve yöneticidir ($\beta = -0.06$). Bulgular, örgütsel sessizliğin duygu ve yönetici boyutlarının örgütsel sinizmin duyuşsal boyut üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin, bürokratik yapı ve örgütsel sessizlik algılarının örgütsel sinizm algılarının davranışsal boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığına ilişkin yapılan regresyon analizine ait bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Davranışsal Boyutun Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2	Düzeltilmiş R^2
Davranışsal	Sabit		7.08	0.00	6.572	0.000 ^b	0.098	0.083
	Bürokratik yapı	0.16	2.62	0.01				
	Okul ortamı	0.34	4.23	0.00				
	Duygu	-0.01	-0.18	0.86				
	Sessizliğin kaynağı	-0.14	-1.91	0.06				
	Yönetici	-0.12	-1.70	0.09				
	İzolasyon	0.01	0.09	0.93				

Tablo 5'te görüldüğü gibi bürokratik yapı değişkeni ve örgütsel sessizliğin bütün boyutları (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon) birlikte davranışsal boyutunda öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını anlamlı düzeyde yordamaktadır ($F = 6.572$; $p = 0.00$). Davranışsal düzeyinin belirleyicisi olarak bürokratik yapı, okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.098$). Yordayıcı altı değişken, birlikte, örgütsel sinizmin davranışsal düzeyindeki değişimin yaklaşık %10'unu açıklamaktadır. Diğer değişkenler dikkate alındığında bu altı değişkenin örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu açıklama düzeyi biraz daha düşerek %9 düzeyine inmektedir (düzeltilmiş $R^2 = 0.083$). Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine bakıldığında, tek başlarına yordayıcı değişkenlerden örgütsel sessizliğin okul ortamı boyutu ve bürokratik yapı değişkeninin örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı, diğer boyutların davranışsal boyut üzerinde anlamlı düzeyde yordayıcı olmadıkları görülmektedir. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin davranışsal boyut üzerindeki etki düzeyi sırasıyla okul ortamı ($\beta = 0.34$), bürokratik yapı ($\beta = 0.16$), sessizliğin kaynağı ($\beta = -0.14$), yönetici ($\beta = -0.12$), duygu ($\beta = -0.01$) ve izolasyondur ($\beta = 0.01$). Sessizliğin kaynağı, yönetici ve duygu boyutu örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu negatif yönde

etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel sinizmi yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel Sinizm} = (.361 \times \text{bürokratik yapı}) + (.271 \times \text{okul ortamı}) + (-.114 \times \text{duygu}) + (.060 \times \text{izolasyon}) + (-.024 \times \text{yönetici}) + (.017 \times \text{sessizliğin kaynağı})$$

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgular, öğretmenlerin okullarının bürokratik yapısına yönelik orta düzeyde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Bir başka ifadeyle iş bölümü, belirli standartlar, kurallar ve düzenlemeler gibi bürokrasinin temel özelliklerinin okullarda mevcut olduğu, bu durumun katılımcılar tarafından orta düzeyde algılandığı ortaya çıkmaktadır. Erdoğan (2012) ve Özer (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da, öğretmenlerin okullarındaki bürokratik yapıyı çoğunlukla kolaylaştırıcı ve nadiren engelleyici olarak algıladıkları bulgularına ulaşılmıştır. Çiftçi (2009) tarafından yapılan araştırmada ise, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulların bürokratikleşme derecesine ilişkin algılarının orta düzeyin biraz üstünde olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan bu araştırma sonuçlarından farklı olarak, Özdemir ve Kılınç (2014) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerinin okulun bürokratik yapısının etkililiğine yönelik algıları orta düzeyin altında bulunmuştur. Aynı şekilde Karaca'nın (2015) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin, kendi okulları hakkında yüksek düzeyde bürokratikleşme algısına sahip olduklarını belirlenmiştir. Ulaşılan bulgular, öğretmenlerin okullarında katı standartlaştırılmış süreçler yerine, sorunların çözümünde yol gösterici ve yardıma dayalı bir atmosfere ihtiyaç duydukları anlamına gelmektedir. Kişilerarası ilişkilerin önemli yer tuttuğu okullarda, yönetici, öğretmen ve diğer personelin güven dolu bir ortamda işbirliği içerisinde ve birbirlerine karşı samimi bir şekilde davranmalarını gerektirmektedir. Öğretmenlerin bu tür beklentilerinin ancak esnek bir okul yapısı oluşturmakla karşılanabileceği düşünülmektedir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe yönelik algıları beş boyutta da (okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon) orta düzeyde gerçekleşmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütlerinde yapılan işlere ve izlenen süreçlere çok sessiz kalmadıklarını inandıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin yapılan yanlışlık ya da eksiklikleri dile getirmekten pek kaçındıkları söylenemez. Ayrıca öğretmenler, davranışsal, bilişsel veya duygusal birikimlerini yöneticilerle ve diğer çalışanlarla orta düzeyde de olsa ifade ettiklerine inanmaktadır. Diğer taraftan, Türk kültüründe sessizlik tutumunun, Japon kültüründe olduğu gibi (Fujio, 2004), ilgili çevrede olumlu havanın bozulmaması adına pozitif bir durum şeklinde algılandığını söylemek mümkündür. Kim ve Lee (2015) tarafından yapılan araştırmada da sessizliğin, olumsuz bir davranış olarak görülmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin, sessizliğe ilişkin algılarına dair ulaşılan bulgular alanyazında yapılmış

çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Kahveci ve Demirtaş (2013), Nartgün ve Kartal (2013), Nartgün ve Demirer (2016), Sağlam ve Yüksel (2015) ve Yavuz, Hamedoğlu ve Yaman (2015) tarafından yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe dair algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, Durak (2014) tarafından, öğretim elemanlarının örgütsel sessizliklerinin nedenleri üzerine yapılan çalışmada da katılımcıların orta düzeyde sessizlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Ancak bu araştırmanın sonucuyla örtüşmeyen çalışmalar da vardır. Köse (2014) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin düşük düzeyde örgütsel sessizlik algılarına sahip oldukları görülmüştür.

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik algılarının ortalamaları düşük düzeyde görünmektedir. Bilişsel boyutta, öğretmen algıları düşük düzey sınırının hemen üstünde; duyuşsal ile davranışsal boyutlarda ve genel ortalamada düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgular daha önce yapılmış araştırma bulgularının sonuçları tarafından da desteklenmektedir (Çaylak, 2014; Helvacı ve Çetin, 2012; Kalağan ve Güzeller, 2010; Kılıç 2011; Özgan, Çetin ve Külekçi, 2012). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizmi düşük olarak algılamaları, kendilerinin örgütlerine katkı yapmaktan uzak durmayacaklarını ifade etmektedir. Öğretmenler, okulda çalışan yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların niyetlerine yeterince güven duymakta ve kendi özelliklerini onlardan saklama gereği duymamaktadırlar.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratik, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler mevcuttur. En yüksek düzeydeki ilişki bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik arasında gerçekleşirken bu ilişkiyi sırasıyla bürokratik yapı ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki takip etmektedir. Öğretmenlerin kendi okullarındaki bürokratik yapıya ilişkin algıları onların örgütsel sessizliklerini artırmaktadır ya da örgütsel sessizliğe ilişkin algıları okulun örgütsel yapısına yönelik algılarından etkilemektedir. Aynı ilişki bürokratik yapı ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm için de geçerlidir. Mevcut bulguları destekleyecek şekilde, Çaylak (2014) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuş ve örgütsel sessizlik nedenlerinin sinizm üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, Kalay, Oğrak ve Nişancı (2014) ile Nartgün ve Kartal (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Alanyazında, bu çalışmada ele alınan bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerini bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bürokratik yapı ile farklı örgütsel değişkenlerin ilişkisini ortaya koyan araştırma sonuçları incelenmiştir. Örneğin, Cerit'in (2012) araştırmasında, okulların bürokratik yapıları ile sınıf öğretmenlerinin profesyonel davranışları

sergilemeleri arasında olumlu ilişki çıkmıştır. Benzer şekilde, Tschannen-Moran (2009) tarafından yapılan çalışmada da, okulun bürokratik yapısı ile öğretmen profesyoneli arasında olumlu ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada Buluç (2010), okul yapısında bürokrasinin etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, okulların yapısı bürokratik kabul edilmekle beraber, bu bürokrasinin olumlu bir şekilde algılanmasını ve etkin işlenmesini sağlamak önemli bir husustur. Bu yapıldığı takdirde, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm gibi olumsuz davranışların azalacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin, okulun bürokratik yapısına ilişkin ve örgütsel sessizlik algıları onların örgütsel sinizm algılarının yordayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının üçü de bürokratik yapı ve sessizlik algılarından etkilenmektedir. Bu etki en fazla bilişsel boyutta gerçekleşmektedir. Öğretmenlerin bilişsel boyuttaki algılarının %33'ü bürokratik yapı ve örgütsel sessizlikle ilgili algılardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, okulların engelleyici bürokratik yapılarının iyileştirilmesi, öğretmenlerin sinizm algılarının olumlu yönde değişmesine neden olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle okulları katı bürokratik yapılar olmaktan uzaklaştırmak yararlı olacaktır. Diğer yandan öğretmenlerin örgütsel sessizliğe bürünmesini sağlayan nedenler tespit edilip ortadan kaldırıldığında örgütsel sinizmin azalacağı görülmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin, görev yaptıkları okulların bürokratik yapı özelliklerine ilişkin algıları ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki; örgütsel sinizmin bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik tarafından yordanma derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin, bürokratik yapı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ulaşılan bulgularla ve bu bulguları destekleyen benzer araştırma sonuçlarıyla örtüşmeyen çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu değişkenlerin daha derinlemesine incelenmeye ihtiyacı olduğu söylenebilir. Alanyazında, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisini ortaya koyan araştırmalar bulunmakla birlikte, bu değişkenlerin bürokratik yapı ile ilişkisini ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda, bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik ya da bürokratik yapı ile örgütsel sinizm ilişkisi daha ayrıntılı bir şekilde incelenebilir.

Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

Relationships between Bureaucratic Structure of Schools, Organizational Silence and Organizational Cynicism

Zülfü Demirtaş¹, Tuncay Yavuz Özdemir², Özkan Küçük³

Introduction. Today, organizations have a key role in attaining society's' and governments' goals. Carrying out these roles depends on establishing the organizational structure according to the requirements of the era and the environment. On the other hand, it is also to train productive workers, who maintain and who are inevitable components of organizations. Thus, organizational structures should be designed so as to increase worker productivity. There are various individual and organizational factors, which play a role in achieving organizational goals, in other words, which cause organizational activities to fail. One of these factors is identified as bureaucratic structure. The term bureaucracy, which defines administrative structures for implementing laws and rules, (Nickinovich, 2000) was introduced in the 17. Century. The conceptual framework of bureaucracy dates back to Max Weber (Sezgin, 2014). The perception of bureaucratic administration in schools is observed to give more successful outcomes (Smith and Meier, 1994), to affect school culture positively (Zeytin, 2008) and to positively affect teacher and student perceptions on their level of alienation (Çiftçi, 2009). In addition, it is observed to contribute to transformational leadership behaviors of school administrators (Buluç, 2009) and facilitative bureaucratic structure is observed to have a direct effect on academic optimism. (McGuigan & Hoy, 2006).

Organizational silence is defined as the workers not sharing their behavioral, cognitive or emotional experiences with their administrators and colleagues (Pinder & Harlos, 2001); the workers consciously concealing their opinions about their duties and improvement of the organization (Morrison & Milliken 2000). Workers display silence behavior by accepting the current state or by keeping quiet in an event even though they don't confirm it and negatively affect organizational change and development (Kolay, 2012). Organizational outcomes can be listed as workers avoiding to contribute with their opinions and ideas, failing to operate the feedback process, sharing information by sorting them out and avoiding to react against problem; individual outcomes can be listed as low organizational commitment, dissatisfaction, lack of

¹Assoc. Prof. Dr., Firat University, Elazığ-Turkey, zdemirtas@firat.edu.tr, ²Assist. Prof. Dr., Firat University, Elazığ-Turkey, tyavuz23@gmail.com, ³Teacher, Aziz Gül Secondary School, Elazığ-Turkey, ozkan79kucuk@gmail.com

reliability, lack of appreciation and the labor loss which occur due to these events (Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014).

Cynicism can be defined as not trusting other peoples' intentions and avoiding to reflect the actual personality (Helvacı & Çetin, 2012); organizational cynicism can be defined as the negative attitudes of workers against the organization. The term cynicism is based on the assumption of lacking principles such as honesty, straightforwardness, justice, sincerity and intimacy (Torun & Üçok, 2014). According to Fındık and Eryeşil (2012), organizational cynicism behavior has negative and continuous effects on the organization and individuals and decreases the individuals' level of organizational commitment. Cynicism not only creates serious obstacles for organizational progress but the individual also prevents self-development with this attitude.

Purpose. The general purpose of this study is to determine teacher perceptions on the bureaucratic structure of their schools and the relationship between their perceptions on organizational silence and organizational cynicism; and to identify the extent of which bureaucratic structure and organizational silence predict organizational cynicism.

Method. The study was designed with the relational screening model and the participants consisted of 370 teachers working in secondary schools. The "School Structure Effectiveness Scale" developed by Hoy and Sweetland (2001) and adapted into Turkish by Buluç (2009); the "Organizational Silence Scale" developed by Kahveci and Demirtaş (2013) and the "Organizational Cynicism Scale" developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999) and adapted into Turkish by Kalağan (2009) were used in the study.

Findings. Teacher perceptions on bureaucratic structure of schools, organizational silence and organizational cynicism were at moderate level. According to the correlation analysis, it was observed that there is a moderate level and significant relationship between bureaucratic structure and organizational silence, bureaucratic structure and organizational cynicism and organizational silence and organizational cynicism. According to the regression analysis, all of the dimensions of bureaucratic structure and organizational silence (school setting, emotion, source of silence, administrator and isolation) significantly predict teacher perceptions on organizational cynicism at the cognitive dimension. As a determinant of the cognitive level, bureaucratic structure has a strong relationship (level of explaining) with the school setting, emotion, source of silence, administrator and isolation variables. Similarly, the dimensions of bureaucratic structure and organizational silence (school setting, emotion, source of silence, administrator and isolation) significantly predict teacher perceptions on organizational cynicism at the affective dimension. As a determinant of the affective level, bureaucratic structure has a weak relationship (level of explaining) with the school setting, emotion, source of

silence, administrator and isolation variables. Similarly, the bureaucratic structure variable and the dimensions of organizational silence (school setting, emotion, source of silence, administrator and isolation) significantly predict teacher perceptions on organizational cynicism at the behavioral dimension. As a determinant of the behavioral level, bureaucratic structure has a weak relationship (level of explaining) with the school setting, emotion, source of silence, administrator and isolation variables.

Discussion, Conclusion and Suggestions. Findings of this study suggest that teachers have moderate level of perception concerning the effectiveness of the bureaucratic structure of schools. In other words, the primary features of bureaucratic structure such as division of labor, certain standards, rules and regulations are present in schools and are moderately perceived by the participants. Findings of the studies conducted by Erdoğan (2012) and Özer (2010) suggest that teachers find the bureaucratic structure of their schools mainly facilitative and rarely obstructive. According to the study conducted by Çiftçi (2009), teacher perceptions on the bureaucracy level of the primary schools they work in are slightly above moderate level. These findings indicate that teachers require an atmosphere which will guide them in solving problems and which is based on helping rather than strict and standardized processes. In schools, where interpersonal relationships are highly important, administrators, teachers and the staff should cooperate together in a reliable atmosphere and treat each other sincerely. It is suggested that teachers can meet these needs only by creating flexible school structures. Organizational silence perceptions of teachers working in secondary schools were observed to be at five dimensions (school setting, emotion, source of silence, administrator and isolation). This finding indicates that teachers believe they are not too quite in the practices and processes carried out in their organizations. In other words, teachers are not considered to avoid speaking of the mistakes and deficiencies they observe. In addition, teachers state that they share their behavioral, cognitive or emotional experiences with their administrators and colleagues at a moderate level. Findings concerning teacher perceptions on silence are in line with the study results in the literature. Studies conducted by Kahveci and Demirtaş (2013), Nartgün and Kartal (2013), Nartgün and Demirer (2016), Sağlam and Yüksel (2015) and Yavuz, Hamedoğlu and Yaman (2015) suggest that teacher perceptions on organizational silence are at moderate level. Participant perceptions on organizational cynicism were observed to be moderate level. While perceptions were at moderate level for the cognitive and behavioral dimensions, perceptions were at disagreeing level for the affective dimension and the average of the three dimensions was below the moderate agreement level. Findings of this study are supported by findings of previous studies (Çaylak, 2014; Helvacı & Çetin, 2012; Kalağan & Güzeller, 2010). The fact that secondary school teachers perceive organizational cynicism at a low level indicates that they will not avoid contributing to the organization. Teachers rely

on the intentions of the administrator, colleagues and other staff and don't find it necessary to conceal their characteristics from them. According to secondary school teachers' perceptions, there are moderate level and significant relationships between bureaucratic structure, organizational silence and organizational cynicism. While the highest level relationship was between bureaucratic structure and organizational silence, the relationship between bureaucratic structure and organizational cynicism and organizational silence and organizational cynicism followed it respectively. Teacher perceptions on the bureaucratic structure of their school and organizational silence were observed to be predictors of their perceptions on organizational cynicism. The cognitive, behavioral and affective dimensions of organizational cynicism are affected by bureaucratic structure and silence perceptions. This effect was mostly observed at the cognitive dimension. 33% of teacher perceptions on the cognitive dimension are related to perceptions on bureaucratic structure and organizational silence. Teacher perceptions on bureaucratic structure, organizational silence and organizational cynicism were observed to be at moderate level. There were also studies with results that do not support and contradict the findings of this study. Thus, these variables should be examined more deeply. While there are studies in the literature about the relationship between organizational silence and organizational cynicism, there are no studies which examine the relationship between these variables and bureaucratic structure. With this respect, the relationship between bureaucratic structure and organizational silence or bureaucratic structure and organizational cynicism should be explored more deeply.

Kaynaklar/References

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: *Enabling and coercive*, *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salahlı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 3, 25-52.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *In Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (2012). Okulun bürokratik yapısı ile sınıf öğretmenlerinin profesyonel davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 497-521.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çaylak, E. (2014). *Hemşirelerde örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çiftçi, G. (2009). *İlköğretim okullarının bürokratikleşme düzeyi ile öğrenci yabancılaşması arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(2), 89-108.
- Ekinci, S. (2015). *İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri (Bolu İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, A. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Ironand Steel Symposium, Karabük Üniversitesi, Karabük*, 1250-1255.
- Fujio, M. (2004). Silence during intercultural communication: A case study. Corporate communications: *An International Journal*, 9(4), 331-339.
- Günay, E. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Hasan, G. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Helvacı, M. A., ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi. *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37(3), 296-321.
- Hoy, W. K. (2003). An analysis of enabling and mindful school structures: Some theoretical, research, and practical consideration. *Journal of Educational Administration*, 41, 87-108.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Unpublished doctoral dissertation). The Florida State University, Florida.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. School administrator and teachers' perceptions of organizational silence. *Education*, 38(167), 50-64.
- Kim P. Y., & Lee Y. L. (2015). Effects of abusive supervision on organizational silence and organizational commitment in travel agency. *The Journal of the Korea Contents Association*, 15(5), 507-514.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 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.
- Karaca, D. (2015). *İlk ve ortaokullarda bürokratikleşme düzeyinin öğretmen profesyonelliğine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Keçiören ilçesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Journal of Business Research-Türk/İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kılınc, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 28-36.
- McGuigan, L., & Hoy, W. K. (2006). Principal leadership: Creating a culture of academic optimism to improve achievement for all students. *Leadership and Policy in Schools*, 5(3), 203-229.
- Morrison E. W., & Milliken F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The 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). *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47 – 67. Doi: 10.14686/201321980.
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Nickinovich, D. (2000). *Bureaucracy*. In E. F. Borgatta (Ed.), *Encyclopedia of sociology* (pp: 229–236). New York: Macmillan Reference.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Özdemir, S. ve Kılınc, A. Ç. (2014). The relationship between bureaucratic school structure and teachers' level of academic optimism/Bürokratik okul yapısı ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(1), 1-23.
- Özer, N. (2010). *İlköğretim okullarının örgütsel diriklik, bürokratiklik ve örgüt normları açısından analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Özgan, H., Çetin, B. ve Külekçi, E. (2012). İlköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 17, 69-84.

- Özgan, H., Külekçi E. ve Özkan, M. (2012). Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences (IOJES)*, 4(1), 196-205.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi buluşur? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Pinder, C.C., & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responsesto perceived injustice. *Research in Personel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Sağlam, A. Ç. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Turkish Studies*, 10(7), 317-332.
- Sezgin, F. (2014). *Örgütsel yapı*. İçinde S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (ss. 43-96). Ankara: Pegem Akademi.
- Sinden, J. E., Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2004). An analysis of enabling school structure: Theoretical, empirical and research considerations. *Journal of Educational Administration*, 42(4), 462-478.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2), 121-136.
- 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.
- Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217-247.
- 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, A. ve Üçok, D. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-250.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26, 23-32.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(4), 36-50.
- Yavuz, Ü., 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.
- Yücel, C. (1999). *Bureaucracy and teachers' sense of power* (Unpublished doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Instituteand State University, USA.
- Zeytin, N. (2008). *İlköğretim okullarında bürokratikleşme ve okul kültürü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

* Bu makalenin ilk hali 07-09.05.2015 tarihinde 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.