

Article Type / Makale Türü  
Araştırma Makalesi -  
Research ArticleApplication Date / Başvuru Tarihi  
06.25.2022 / 25.06.2022Admission Date / Yayına Kabul Tarihi  
06.30.2023 / 30.06.2023

## İŞ YÜKÜ FAZLALIĞININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: İSTİSMARCI YÖNETİMİN ARACILIK ETKİSİ\*

### A RESEARCH ON THE EFFECT OF EXCESS WORKLOAD ON ORGANIZATIONAL SILENCE DIMENSIONS: MEDIATION EFFECT OF ABUSIVE SUPERVISION

İlkay DİRİN<sup>1</sup>, Gaye ATİLLA<sup>2</sup>

**ÖZ:** İş yükü fazlalığı, iş görenlerin örgüt içerisindeki davranışlarında etkili olabilecek bir faktördür. Örgütsel sessizlik davranışı da iş görenlerin iş yükü fazlalığından etkilenebilecek bir değişkendir. Bu çalışmada, iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü kamuda görevli 612 öğretmenden anket yolu ile elde edilen veriler kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizleri; korelasyon, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemleri ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve bu ilişkide istismarcı yönetimin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** *Örgütsel Sessizlik, İş Yükü Fazlalığı, İstismarcı Yönetim.*

**ABSTRACT:** Workload excess may affect employees' behavior in an organizational context. Organizational silence behavior could also be affected by the workload excess. In this study, the mediating role of abusive supervision in the relation between workload excess and the dimensions of organizational silence was investigated with the data gathered by a questionnaire from 612 public school teachers. The analyzing of data was made with correlation, exploratory factor analysis and structural equation modeling tests. As a result of the findings, a significant relation between workload excess and all the dimensions of organizational silence and abusive supervision had a mediating role in this relation were determined.

**Keywords:** *Organizational Silence, Workload Excess, Abusive Supervision.*

\* Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Gaye ATİLLA danışmanlığında İlkay DİRİN tarafından "İstismarcı Yönetim ve İşyükü Fazlalığının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyicilik Rolü" başlığı ile tamamlanarak 05.05.2021 tarihinde savunulan Doktora tezinden türetilmiştir.

1. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, [ilkaydirin@gmail.com](mailto:ilkaydirin@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5400-1688>

2. Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, [gayeatilla@sdu.edu.tr](mailto:gayeatilla@sdu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-1421-917X>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Problem

Purpose of the research; The aim of this study is to determine whether abusive management has a mediating role in the effect of teachers' workload on organizational silence sub-dimensions.

### Research Questions

It is possible to list the questions that will be tried to be answered within the scope of the research as follows:(a) Is overwork a statistically significant predictor of abusive management?(b) Is abusive management a statistically significant predictor of organizational silence sub-dimensions?(c) Is overwork a statistically significant predictor of organizational silence sub-dimensions?(d) Does it have a mediating role in the relationship between abusive management, overwork and organizational silence sub-dimensions?

### Literature Review

Organizational silence; employees do not deliberately disclose their behavioral, cognitive and emotional evaluations to senior management on matters related to their organizations. Organizational silence, which is based on the belief of employees about organizational problems, that they will be confronted with the coercion of the organization, is a common phenomenon that occurs due to the non-disclosure of existing ideas and opinions. Workload is defined as the ratio of workloads in the workplace to the available resources. Resources in the workplace are divided into three as psychological, social and organizational resources. These resources are; It reduces work-related physiological and psychological expenses, serves as a tool to achieve business goals, and provides intrinsic motivation for personal learning and development. Abusive management; It is defined as the degree of perception of employees' constant, verbal and non-verbal hostile behaviors excluding violence against them.

### Methodology

The sample of the study consists of 700 teachers who were determined in accordance with the random sampling method. All of the questionnaires sent to the teachers were returned, and a total of 612 questionnaires were evaluated, 88 of which had missing information in the preliminary examination. Research data were collected using the questionnaire technique. The questionnaire form used in the research; organizational silence, abusive management and workload redundancy scales consist of four parts and there are 35 statements in total.

### Results and Conclusions

In this study, the effect of excess workload on organizational silence sub-dimensions was investigated. As a result of the analyzes made, it was seen that the excess workload had positive and significant effects on the accepting silence and defensive silence dimensions, and negative and significant effects on the prosocial silence. The effect of the workload on the most accepting silence dimension was determined. Secondly, the effect of excess workload on abusive management was investigated. As a result of the analysis, it was seen that the workload has a positive and significant effect on abusive management. As a result of the analysis, it was seen that abusive management had positive and significant effects on accepting and defensive silence dimensions, and negative and significant effects on prosocial silence. Finally, it has been tried to determine whether abusive management has a mediating role in the relationship between excessive workload and organizational silence. In this context, it is seen that abusive management has a partial mediating role in the effect of excessive workload on the accepting silence dimension.

## 1. GİRİŞ

Örgütler, insanlardan oluşan değişken yapılardır. 1900'lü yılların başından beri örgütleri ve örgütleri oluşturan insanları anlamaya yönelik pek çok araştırma yürütülmüş ve bu araştırmalar ile yüksek performans gösteren örgütlerin oluşturulması hedeflenmiştir. Günümüzde gelinen noktada, örgütlerin insan sermayelerinin örgütlere rekabet avantajı sağladığı anlaşılmış ve iş gören davranışları önem kazanmıştır. Örgütler açısından rekabetçi bir yapıda olmak, varlıklarını sürdürmeleri için yeterli olmamakta, sahip olunan insan kaynağı ile fark yaratma öne çıkmaktadır. Ancak, örgütler için iş görenleri örgüt hedefleri doğrultusunda istenilen davranışlara yönlendirebilmek kolay değildir. Bu kapsamda günümüzün yüksek tempolu iş yaşamı, iş görenden giderek daha fazla katkı sağlamasını, daha yoğun çalışmasını beklemekte ve iş görende daha fazla stres yaratmaktadır (Şeşen, 2010: 68; Arık ve Seyhan, 2016).

Örgütlerin iş görenlerinden daha fazla istifade edecek şekilde onları işin içine çekebilmeleri, ancak fikirlerini özgürce dile getirebilecekleri bir iş ortamı yaratmaları koşuluyla gerçekleşebilecektir. İş görenlerin örgüte daha yapıcı katılım sağlayabilmeleri, bilgi birikimlerinin yüksek ve istenilen nitelikte olmasına bağlıdır. Bilgi birikimlerinin artırılması için iş görene yatırım yapılması kaçınılmaz bir durumdur. Bilgi birikimi yüksek ve düşünceleri yöneticiler tarafından dikkate alınan iş görenin, kendine güveni ve örgüte katkısının artacağı değerlendirilmektedir.

İş görenleri, örgütleri ile mümkün olduğu kadar bütünleştirme ve yüksek performans göstermeleri için örgütlerce çeşitli uygulamalar meydana getirilmiştir. Bunlara; iş zenginleştirme ve iş gören güçlendirme uygulamaları, örgütsel takım araştırmaları, toplam kalite yönetimi, tabana yayılan örgütsel demokrasi uygulamalarını örnek olarak göstermek mümkündür. Ortaya konan bu uygulamalara rağmen, bazı sebepler dolayısıyla iş görenlerin bazen örgütlerine karşı duyarsız oldukları ve çoğu kez sessizlik davranışında buldukları hususu, birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. İş gören sessizliğinin, yaratıcı fikirlerin gelişmesini engellediği ve örgütsel gelişim ve uyum sağlamayı olumsuz etkilediği düşünülmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 52).

2020 yılı başında tüm dünyayı etkileyen pandemi süreci, birçok iş dalındaki iş görenin araştırma koşullarının değişmesine sebep olmuştur. Öğretmenlerin uzaktan eğitim adı altında yeni eğitim ve öğretim metotları kullanmaları, aynı zamanda hem evde hem okulda ders işlemeleri söz konusu olmuş, yeni eğitim ve öğretim metotları ile ilgili birçok toplantıya ve eğitime katılmaları gerekmiş ve bu durum halihazırdaki iş yüklerinin artmasına neden olmuştur. Öğretmenlerin maruz kaldığı iş yükünün artmasının, mesleklerini gerektiği gibi icra etmelerini engelleyebileceği ve örgütsel sorunlarla daha az ilgilenerken sessiz kalmalarına sebep olabileceği düşünülmektedir.

İstismarcı yönetim, iş görenler ve örgütler üzerinde yıkıcı etkileri olan ve örgütsel davranış yazınına görece yakın geçmişte giren bir kavramdır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim, örgütleri bütün

olarak olumsuz etkileyebilen ve işlevsel olmayan bir davranış biçimi olarak ele alınmaktadır (Xu vd., 2015: 763). Bu yönetim tarzının iş göreni yargılayıcı, iletişim olanaklarını kısıtlayıcı, güvenini ve motivasyonunu azaltıcı örgütsel sessizlik ortamına yol açabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda istismarcı yönetimin öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı öngörülmektedir.

İş yükü fazlalığı algısı yüksek iş görenlerin örgüt lehine daha az gönüllü çaba gösterecekleri, daha az miktarda sorumluluk almayı tercih edecekleri; iş yükü fazlalığı algısı düşük olan iş görenlerin ise kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ve örgüt lehine gönüllü katkı sağlayabilecekleri görüşünü destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Ng ve Feldman, 2012; Dedahanov, 2016; Park vd., 2018; Wu vd., 2018). Bu araştırmaların hiç birisinde bağımlı değişken olarak örgütsel sessizlik alt boyutlarının ve örgütsel sessizliğin nedeni olabilecek değişkenlerin aracı olarak kullanılmadığı görülmektedir. Buna göre çalışma, iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde, istismarcı yönetimin aracılık rolünü tespit etme amacını taşımaktadır. Böylelikle, alan yazına ve iş görenlerin davranışlarını anlama konusunda uygulayıcılara faydalı olunması amaçlanmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Örgütsel Sessizlik

İş görenlerin örgütsel problemler hakkında, örgütün zorlamaları ile karşı karşıya kalınacağına ilişkin inançlara dayanan örgütsel sessizlik, mevcut olan fikir ve görüşlerin açıklanmamasına bağlı olarak meydana gelen ortak bir olgudur (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Pinder ve Harlos (2001: 334), örgütsel sessizliği; iş görenlerin örgütlerine ilişkin konularda davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini üst yönetime kasıtlı şekilde açıklamamaları şeklinde tanımlamaktadır.

Üçok ve Torun (2015: 29) ve Çakıcı (2010: 18-31)'ya göre iş gören sessizliğinin asıl sebeplerini bağlamsal (bireysel, örgütsel, yönetsel) ve korku ile algılanan risk unsurları olarak iki temel boyutta ele almak mümkündür. Bireysel nedenlere; deneyim eksikliği, dış kontrol odaklı olma, düşük düzeyde başarıma ihtiyacı, öz saygı eksikliği, düşük iş pozisyonu, iletişim kaygıları, örgütsel nedenlere; kültüre sessizlik ikliminin hakim olması, sağır kulak sendromu, haksızlığın yaygın olması ve itaat kültürünün görülmesi, hiyerarşik yapı ve son olarak yönetsel nedenlere ise; üstler tarafından desteklenmeme, mesafeli ilişkiler, üste güvensizlik duyulması, üstlerin üstü kapalı düşünceleri ve farklı görüşlere açık olmamaları örnek olarak gösterilebilir. İş gören sessizliğinin ikinci temel nedeni olan korku ve algılanan risk faktörü ise, olumsuz biri olarak görülmeye, ilişkilere zarar verme ve cezalandırılma korkularını içermektedir. Çakıcı (2008) tarafından bir yükseköğrenim kurumunda yapılan çalışmada, iş görenlerin hangi konulara sessiz kaldıkları, sessizliğin nedenleri ve sonuçlarının iş görenlerce ne şekilde algılandığı problemleri ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş gören sessizliğinin nedenleri; yönetsel ve

örgütsel kaynaklı, korku kaynaklı ve deneyim eksikliği kaynaklıdır. Deneyimsiz ve bilgi eksikliği olan iş görenlerin, “büyükler (üstler, yöneticiler) doğrusunu bilir” anlayışını benimsedikleri saptanmıştır.

İş gören sessizliği ile ses çıkarma davranışının, birçok çalışmada bütüncül şekilde ele alındığı görülmektedir (Rafferty ve Restubog, 2011; Kulualp, 2015; Lam ve Xu, 2018). Bu çalışmalardan hareketle; iş görenler genel olarak edilgen özellik gösteriyor ve geri çekilme dürtüsüyle davranışlar sergiliyorsa kabullenici sessizlik ya da kabullenici ses çıkarma, kendini koruma veya korku dürtüsüyle davranıyorsa savunmacı sessizlik ya da savunmacı ses çıkarma, proaktif ve iş birliği dürtüsü ile davranış gösteriyorsa prososyal sessizlik ya da prososyal ses çıkarma davranışı gösterdiğinden bahsetmek mümkündür (Van Dyne vd., 2003: 1362; Çakıcı, 2010: 31). Bu çalışma kapsamında örgütsel sessizlik; kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik olarak üç boyutta ele alınmıştır.

Çakır (2010: 35-37) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel sessizliğin örgütsel boyutta beş önemli sonucu olduğu belirtilmiştir. Birincisi, örgütlerin gelişmesi ve ilerlemesini önünde engel olmasıdır. İkincisi, iş görenlerin bilişsel uyumsuzluk yaşamalarıdır. Bilişsel uyumsuzluk, iş görenin inançları ile davranışlarının farklı olmasıdır (Morrison ve Milliken 2000: 720). Üçüncüsü, örgütsel karar alma sürecinin zarar görmesidir. Dördüncüsü, örgütsel değişimin zarar görmesi, yenilikçiliğin sekteye uğramasıdır. Beşincisi ise, iş görenlerden alınan geri bildirimlerin, sorunları ortaya koyucu değil, yönetimin duymak isteyeceği şekilde gerçekleşmesidir.

Sessiz kalmanın iş görenler üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Perlow ve Williams (2003) tarafından küçük ve büyük işletmelerdeki iş görenler ve bürokratlarla mülakat şeklinde yapılan çalışmada, sessizliğin iş görenler üzerinde psikolojik olarak yıpratıcı etki bıraktığı tespit edilmiştir. Sessizlik davranışı iş görenlerde aşağılanma, zarar verici sinirlenme, kin gütme gibi duygulara sebep olabilmekte ve böylece örgütsel iletişimi zehirlenmekte, yaratıcılığı ve üretkenliği yok etmektedir. Gerek istismarcı yönetim uygulamaları gerek iş yükü fazlalığı algısının örgütler için yıkıcı etki göstererek örgütsel sessizlik davranışına yol açtığı düşünülmektedir (Chiaburu vd., 2008; Lam ve Xu, 2018). Örgütsel gelişimin önünde engel oluşturan bu davranışların sebeplerinin irdelenerek ortaya konması gerektiği değerlendirilmektedir.

## **2.2. İş Yükü Fazlalığı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

İş yükü, iş yerindeki görev yüklerinin, elde mevcut olan kaynaklara oranı olarak tanımlanmaktadır. İş yerindeki kaynaklar psikolojik, sosyal ve örgütsel kaynaklar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu kaynaklar; işle ilgili fizyolojik ve psikolojik giderleri azaltmakta, iş hedeflerine ulaşmada araç olarak görev yapmakta ve kişisel öğrenme ve gelişim için içsel motivasyon sağlamaktadır (Weigl vd., 2016: 1776).

İş yükü değerlendirmesi, öznel ve nesnel olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Öznel iş yükü, iş gören tarafından yapılan ve doğrulanabilen iş miktarı ve zorluğudur. Nesnel iş yükü değerlendirmesi,

bireylerin algıladıklarından bağımsız olarak değişik yöntemlerle yapılabilmektedir. Örneğin, iş görenin belirli bir zamanda ne kadar iş yaptığının ortaya konması, iş yeri kayıtlarından yapılan işin kontrol edilmesi veya yöneticinin yapılan işi değerlendirmesi gibi (Bowling ve Kirkendall, 2012: 223; Coverman, 1989: 969-971).

Birçok iş, özellikle hizmet ve eğitim sektörleri için, sadece nesnel iş yükü değerlendirmesinin geçerli olduğunu söylemek doğru olmayacaktır (Keser, 2006: 105). İş görenlerin, işlerinin az veya çok olması, kolay veya zor olmasına yönelik algılamalarına, öznel iş yükü adı verilmektedir (Bowling ve Kirkendall, 2012: 223; Coverman, 1989: 969-971). Öznel iş yükü, iş görenlerin bireysel standartlarına göre tespit edilmektedir. Bazı iş görenlerce kolay görülebilen bir iş, bazı iş görenlerce zor olarak nitelendirilebilir. Günümüzün iş ortamında, makine-iş gören etkileşimi giderek artan oranda gerçekleşmekte ve iş görenden, fiziksel ve zihinsel daha çok katkı sağlaması beklenmektedir (Harputlu, 2014: 57). Böylece, nesnel ve öznel iş yükü değerlendirmesi, giderek karmaşıklaşmaktadır. Araştırmada iş yükü, iş görenlerin algılarını yansıtacağından dolayı, iş yükü terimi ile iş yükü algısı terimi aynı anlamda kullanılmıştır.

İş yükü fazlalığının sonuçlarını, iş gören sağlığına ve iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İş yükü fazlalığının iş gören sağlığına ilişkin olumsuz sonuçlarının başında stres olgusu bulunmaktadır. İş yükü fazlalığının bir başka iş gören sağlığına ilişkin sonucu, psikolojik gerginliktir (psychological strains). İş görenin, zihinsel iş yükünün ağır olması ve işi üzerinde kontrolünün bulunmaması halinde psikolojik gerginlik ve hastalıklarla karşılaşma riskinin yüksek olduğu iddia edilmektedir (Theorell ve Karasek, 1996: 10). İş yükü fazlalığının iş gören sağlığına ilişkin sonuçlarından bir başkası, fiziksel gerginliktir (physical strains). İş yükü fazlalığı, zihinsel olduğu kadar fiziksel olarak da iş görenleri yıpratmaktadır. İş yükü fazlalığının iş gören sağlığına ilişkin sonuçlarından bir diğeri de, işe yönelik tutumlardır (Job attitudes). İşe yönelik tutumlar, iş görenin işine yönelik duyguları, düşünceleri ve bağlılığına ilişkin değerlendirmeleridir.

İş yükü fazlalığının iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlarının başında performans olgusu bulunmaktadır. İş yükü fazlalığı algısının iş gören performansı üzerinde genellikle olumsuz yönde etki gösterdiği ifade edilmektedir (Ali ve Farooqi, 2014; Karatepe, 2013). İşten ayrılma niyetinin, iş yükü fazlalığının iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlarından biri olduğu düşünülmektedir. İş yükü algısı fazlalığının işe devamsızlığı artırdığı, iş tatmini düşürdüğü ve işten ayrılma niyetini artırdığı değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da iş yükü fazlalığının iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlarından biri olarak düşünülme, iş yükü fazlalığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin olumsuz yönde olması beklenmektedir (Bowling ve Kirkendall, 2012: 230). Verimlilik karşıtı iş davranışları (counter productive work behavior), iş yükü fazlalığının iş gören davranışlarına ilişkin sonuçlarından biridir. Verimlilik karşıtı iş davranışları, örgüt ve diğer iş görenler

üzerinde zararlı etkiler göstermesi beklenen davranışlardır. İş yükü fazlalığının, verimlilik karşısı iş davranışlarını olumlu yönde artırdığı düşünülmektedir (Ugwu, 2017).

İş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin altında kaynakların muhafazası teorisinin yattığı düşünülmektedir. İş yerindeki kaynaklar psikolojik, sosyal ve örgütsel kaynaklar olarak üçe ayrılmaktadır. Bu kaynaklar genel olarak iş yerindeki örgütsel hedeflere ulaşmada araç olarak kullanılmaktadır (Weigl vd., 2016: 1776). Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen Kaynakların Muhafazası Teorisi'ne göre stresli bir durumla karşılaşan iş gören, sahip olduğu kaynakları korumak maksadıyla kasıtlı olarak yöneticiye işle ilgili hususlarda geri bildirimde bulunmama gibi düzenleyici tedbirlere başvurmaktadır (Wu vd., 2018: 1-2).

Çalışmanın örneklemini olan öğretmenler bağlamında, iş yükü fazlalığı algısı yüksek olan öğretmenlerin performans kaynaklı sıkıntıları ve ses çıkarmaya zamanlarının olmaması nedeniyle sessiz kalacakları değerlendirilmektedir (Chiaburu vd., 2008; Dedahanov vd., 2016; Park vd., 2018). Gelecek nesilleri yetiştiren ilk ve orta öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin sessiz kalması ve eğitim sisteminde karşılaşılabilecekleri sıkıntıları dile getirmemelerinin ülkemizin eğitim sisteminin gelişimini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Park vd. (2018) tarafından Çin'de çalışan 222 iş görenle birlikte yapılan araştırmada istismarcı yönetim, cinsiyet eşitsizliği, iş yükü fazlalığı kaynaklı ruhsal sıkıntı ve iş gören sessizliği arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Yürütülen çalışma sonuçlarına göre iş gören sessizliği ile iş yükü fazlalığı kaynaklı ruhsal sıkıntı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğu görülmüş, ayrıca iş yükü fazlalığı kaynaklı ruhsal sıkıntının, istismarcı yönetim ve iş gören sessizliği arasında aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Wu vd. (2018) tarafından Çin'deki 12 imalat firmasında çalışan 318 iş görenle yapılan araştırmada; yıkıcı liderlik, iş karmaşıklığı (job complexity), rol stresinin alt boyutları (rol belirsizliği, rol çatışması, ve iş/rol yükü fazlalığı) ve iş gören sessizliği arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre rol belirsizliği, rol çatışması ve rol yükü fazlalığı ile iş gören sessizliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğu belirlenmiştir.

İş yükü fazlalığı algısı yüksek iş görenlerin örgüt lehine daha az gönüllü çaba gösterecekleri, daha az miktarda sorumluluk almayı tercih edecekleri; tam tersi durumda yani iş yükü fazlalığı algısı düşük iş görenlerin ise kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ve örgüt lehine gönüllü katkı sağlayabilecekleri görüşünü destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Dedahanov, 2016; Ng ve Feldman, 2012; Park vd., 2018; Wu vd., 2018). İş yükü fazlalığı algısının örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisine yönelik kısıtlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır (Wynen vd., 2020). Araştırmanın genel kapsamı çerçevesinde bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkileri araştırmaya değer bulunmaktadır. Bu kapsamda iş yükü fazlalığı algısının kabullenici sessizlik davranışı

üzerindeki etkisine yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

**H<sub>1a</sub>:** *İş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

**H<sub>1b</sub>:** *İş yükü fazlalığının savunmacı sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

**H<sub>1c</sub>:** *İş yükü fazlalığının prososyal sessizlik üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

### **2.3. İş Yükü Fazlalığı ve İstismarçı Yönetim İlişkisi**

İstismarçı yönetim; iş görenlerin, yöneticilerin kendilerine karşı sürekli, şiddet hariç sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranışlarının algılanma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000: 178). Tanımdan anlaşılacağı gibi, istismarçı yönetim kavramının dört önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Birincisi, yönetici tarafından iş görene yöneltilmiş davranışlar sürekli olmalıdır. İkincisi, iş görence bu davranışın düşmanca olarak algılanması gerekmektedir. Üçüncüsü, bu davranış fiziksel olarak şiddet içermemelidir. Son olarak da bu davranış yönetici tarafından kasıtlı olarak yapılmalıdır (Tepper, 2007: 265).

İstismarçı yönetim iş görenlerde sadece yöneticiye karşı bir tepki doğurmamakta, aynı zamanda, örgütün kendisine karşı da bir tepki ortaya çıkarmaktadır (Mitchel ve Ambrose, 2007: 1165). Buradan hareketle, istismarçı yönetim tarzının örgütlerde istenmeyen sapkın davranışlara neden olacağı değerlendirilmektedir (Üçok ve Turgut, 2014). Yapılan araştırmaların, istismarçı yönetim algısı yüksek iş görenlerin örgüt lehine daha az çaba gösterecekleri; tam tersi durumda yani istismarçı yönetim algısı düşük iş görenlerin ise kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ve örgüt lehine gönüllü katkı sağlayabilecekleri görüşünü desteklediği görülmektedir (Frazier ve Bowler, 2015; Kiewitz vd., 2016; Lam ve Xu, 2018; Naz, 2018; Ouyang vd., 2018; Rafferty ve Restubog, 2011; Wang ve Jiang, 2015; Xu vd., 2015).

Araştırmalarda genellikle istismarçı yönetime maruz kalan iş görenlerin davranışlarının ortaya konulduğu, fakat yöneticileri bu davranışa iten sebeplerin pek irdelenmediği görülmektedir (Eissa ve Lester, 2017: 307). Yukarıda bahsedilen sebeplerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>2</sub>:** *İş yükü fazlalığının istismarçı yönetim algısı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*



## 2.4. İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

İstismarcı yönetim üzerine yapılan çalışmalarda, istismarcı yönetimin sonuçlarının genel olarak tutumlar, iyi olma hali (well-being), örgütsel adalet algısı, iş yeri davranışları, performans ve ailevi sonuçlar kapsamında ele alındığı görülmektedir (Zhang ve Liao, 2015; Martinko vd., 2013; Tepper, 2007). İstismarcı yönetim uygulamalarını önlemenin en etkili yollarından biri olarak ses çıkarma davranışı gösterilmektedir. Bunun için örgütlerde sağlıklı olarak işleyen yukarı doğru iletişim kanallarının açık olması gerektiği düşünülmektedir (Preisemuth, 2012: 25). İş görenlerin ses çıkarma davranışında bulunabilmeleri için sessizlik davranışlarının yıkılması gerekmektedir (Naz, 2018).

Sosyal Kimlik Teorisi'ne (Tajfel, 1972) göre bireyin davranışları kendisini ait hissettiği toplumsal kategoriye göre şekillenmektedir (Miles, 2012: 289). Yönetici pozisyonundaki bireyler, örgütsel bağlama bağlı olarak kendilerini örgütün diğer iş görenlerinden farklı bir konumda görebilmektedirler. Yöneticilerin, astların davranışlarını kendi otoritelerini zedeleyen bir şekilde algılamaları, onların sosyal kimlik algılarını tehlikeye düşürerek istismarcı yönetim uygulamalarında bulunmalarına yol açabilmektedir (Tepper vd., 2017: 139). Diğer yandan mağdur kaynaklı suç teorisi (Aquino, 2000) açısından; iş görenlerin kişilik özelliklerinin etkisiyle yöneticilerinin sıradan davranışlarını çalışma arkadaşları ile kıyaslayarak istismarcı olarak yorumlayabilecekleri düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, yöneticilerinin davranışlarını istismarcı olarak algılayan öğretmenlerin sessizlik davranışında bulunabileceği değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Rafferty ve Restubog (2011) tarafından Filipinler'de tam zamanlı çalışan 175 iş gören-yönetici çifti ile yapılan araştırmada; istismarcı yönetim algısı, örgüt temelli öz saygı (*organizational-based self-esteem*), işin anlamlılığı (*meaning of work*), etkileşimsel adalet, prososyal sessizlik ve prososyal ses çıkarma davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, istismarcı yönetim algısı ile prososyal sessizlik ve prososyal ses çıkarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. İstismarcı yönetim algısı ile prososyal ses çıkarma davranışı arasındaki ilişkide etkileşimsel adalet algısının aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Lam ve Xu (2018) tarafından Güneydoğu Çin'deki bir devlet üniversitesinin 360 yeni mezunu iş gören ile yapılan araştırmada; istismarcı yönetim, güç mesafesi, algılanan örgütsel politikalar ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. İstismarcı yönetim ile savunmacı sessizlik arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmış, istismarcı yönetim ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyicilik rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre güç mesafesi algısı yükseldikçe, istismarcı yönetim ve savunmacı sessizlik arasındaki ilişki de kuvvetlenmektedir. Güç mesafesi ve savunmacı sessizlik arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ortaya konan bu gerekçeler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>3a</sub>:** *İstismarcı yönetimin kabullenici sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

**H<sub>3b</sub>:** *İstismarcı yönetimin savunmacı sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

**H<sub>3c</sub>:** *İstismarcı yönetimin prososyal sessizlik üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.*

## 2.5. İstismarcı Yönetimin Aracılık Rolü

Yazında, iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında yapılan çalışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. İş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Geçmiş araştırmalarda iş yükü fazlalığı ile iş gören sessizliği arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edildiği (Dedahanov vd., 2016; Wu vd., 2018) görülmektedir. Bu çalışmalardan yola çıkılarak iş yükü fazlalığı algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etki gösteren bir faktör olduğu söylenebilir. Yukarıda açıklanan kaynakların muhafazası teorisi ve mağdur kaynaklı suç teorisi bağlamında, stresli bir ortamda çalışan iş görenin, sahip olduğu kaynakları korumak maksadıyla kasıtlı olarak yöneticisine örgütsel konularda geri bildirimde bulunmaktan kaçınabileceği, aynı zamanda, üstlerinin davranışını kolaylıkla istismarcı olarak algılayabileceği ve dolayısıyla bu algı üzerinden örgütsel sessizlik davranışının artacağı öngörülmektedir. Bu açıklama ve varsayımlardan hareketle, araştırmanın son hipotezi aşağıdaki şekilde ortaya konulmuştur:

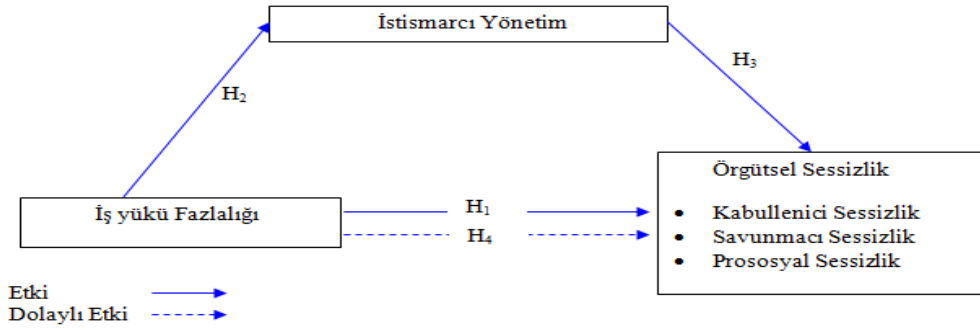
**H<sub>4</sub>:** *İstismarcı yönetim, iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstermektedir.*

## 3.YÖNTEM

### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

İlk ve orta öğretim kurumları, gelecek nesillerin yetişmesinde en temel basamak olarak rol almaktadır. Bu kurumların, geleceğin iş görenlerini yetiştirdiği göz önünde bulundurulursa, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler, sadece geleceğin iş görenlerinin eğitiminde değil, örgütsel gelişim kapsamında eğitim kurumlarının da temel taşıdır. Eğitim kurumlarında karşılaşılabilecek aksaklıklar konusunda ses çıkarmaları beklenmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin ses çıkarma davranışında bulunmalarını olumsuz etkileyeceği düşünülen istismarcı yönetim ve iş yükü fazlalığı algılarının, sessizlik davranışı üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı; öğretmenlerin iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde istismarcı yönetimin aracılık rolü olup olmadığını belirlemektir. Değişkenler arası ilişkilerin belirlenen hipotezler doğrultusunda test edilebilmesine yönelik oluşturulan model Şekil 1’de gösterilmektedir. Yapılan literatür çalışması ve incelemeler sonucunda, iş yükü fazlalığı ve istismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışan çalışmalar mevcut olmasına rağmen (Rafferty ve Restubog, 2011; Ng ve Feldman, 2012; Frazier ve Bowler, 2015; Kiewitz vd., Sakal ve Yıldız, 2015; Xu vd., 2015; Dedahanov, 2016; Lam ve Xu, 2018; Naz, 2018; Park vd., 2018), örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkileri inceleyen bir çalışma yapılmasının, öğretmenlerin sessiz kalma davranışları hususunda farklı bir bakış sağlaması ve araştırma sonuçlarının örgütsel sessizlik ile ilgili yazına ışık tutacağı düşünülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında cevaplandırılmaya çalışılacak soruları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- (a) İş yükü fazlalığı, istismarcı yönetimin istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- (b) İstismarcı yönetim, örgütsel sessizlik alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- (c) İş yükü fazlalığı, örgütsel sessizlik alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- (ç) İstismarcı yönetim, iş yükü fazlalığı ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmakta mıdır?

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin, anket formundaki ifadeleri doğru biçimde anlayıp yanıtlayabilecek düzeyde oldukları ve kendilerine yöneltilen soruları samimi şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Örgütsel sessizlik ile ilgili Türkiye’de yapılan çalışmaların daha çok yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirildiği görülmektedir (Çakıcı, 2010; Kulualp, 2015). Örgütsel sessizliğin ilk ve

orta öğretim kurumlarında uygulandığı kısıtlı sayıda çalışma görülse de (Kolay, 2012; Yanık, 2012; Kahveci ve Demirtaş, 2013) özellikle son dönemde öğretmen sayılarının yetersiz kalmasından dolayı büyüyen bir sorun haline gelen iş yükü fazlalığı ve yönetsel faktörler ile ilişkisi çerçevesinde ele alınarak örgütsel sessizlik yazınına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. araştırmanın ana kütlesi olarak öğretmenlerden seçilmiştir.

Buna göre araştırmanın evrenini, Isparta ilindeki ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler, örneklemini ise evren içerisinden tesadüfi örnekleme yöntemine uygun şekilde belirlenmiş 700 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere ulaştırılan anket formlarının tamamı geri dönmüş, yapılan ön incelemede eksik bilgiler bulunan 88 tanesi değerlendirme dışı tutularak toplam 612 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

**Tablo 1.** Demografik Veriler

		N	%			N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	336	54,9	<b>Görev Türü</b>	Öğretmen	501	81,9
	Erkek	276	45,1		Yönetici Öğretmen	111	18,1
<b>Yaş</b>	21-30 arası	110	17,9	<b>Kıdem</b>	0-5 yıl arası	243	39,7
	31-40 arası	316	51,7		6-10 yıl arası	138	22,6
	41-50 arası	135	22,1		11-15 yıl arası	100	16,3
	51-60 arası	42	6,8		16-20 yıl arası	59	9,6
	61 ve üzeri	9	1,5		20 yıl ve üzeri	72	11,8
<b>Medeni Durum</b>	Evli	487	79,6	<b>Sektör</b>	Kamu	454	74,2
	Evli Değil	125	20,4		Özel	158	25,8
	Okul Öncesi	17	2,8				
<b>Görev Alanı</b>	İlkokul	101	16,5				
	Ortaokul	300	49				
	Lise	194	31,7				
<b>Toplam</b>		612	100,0	<b>Toplam</b>		612	100,0

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %54,9'u kadın, %45,1'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %79,6'sı evli, %20,4'ü evli değildir. Katılımcıların %17,9'u 21-30 yaş arasında, %51,7'si 31-40 yaş arasında, %22,1'i 41-50 yaş arasında, %6,8'i 51-60 yaş arasında, %1,5'i 61 ve üzeri yaş arasındadır. %81,9'u yalnızca öğretmen, %18,1'i yönetici öğretmen olarak görev yapmakta olan katılımcıların %2,8'i okul öncesi, %16,5', ilkokul, %49'u ortaokul ve %31,7'si liselerde çalışmaktadır. Öğretmenlerin %74,2'si kamu, %25,8'i özel sektörde görev yapmaktadır. Katılımcıların %39,7'si 5 yıl ve altı, %22,6'sı 6-10 yıl arası, %16,3'ü 11-15 yıl arası, %9,6'sı 16-20 yıl arası, %11,8'i 21 yıl ve üzeri şeklinde çalışma yıllarına sahiptir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada kullanılmış olan anket formu; örgütsel sessizlik, istismarcı yönetim ve iş yükü fazlalığı ölçekleri ve demografik bilgiler olmak üzere dört bölümden oluşmakta ve toplam 35 ifade bulunmaktadır.

**Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği:** Araştırmada, örgütsel sessizliği ve boyutlarını en iyi şekilde yansıttığı düşünülen, ayrıca ülkemizde de birçok araştırmada kullanılmış olan Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş, Taşkiran (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve 15 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, iş görenlere yönelik olarak geliştirilmiştir ve iş gören sessizliğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçekte, "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum", "5=Kesinlikle Katılıyorum" ifadeleri ile oluşturulmuş 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin üç alt boyutu mevcuttur. 1-5'inci sorular kabullenici sessizlik boyutunu, 6-10'uncu sorular savunmacı sessizlik boyutunu ve 11-15'inci sorular prososyal sessizlik boyutunu ifade etmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Cronbach  $\alpha$  katsayıları; kabullenici sessizlik alt boyutu için .87, savunmacı sessizlik alt boyutu için .89 ve prososyal sessizlik alt boyutu için .85 olarak tespit edilmiştir.

**İş Yükü Fazlalığı Ölçeği:** İş Yükü Fazlalığı Ölçeği, iş görenlerin iş yükü fazlalığı algılarını ölçmek için Imoisili (1985) tarafından geliştirilmiş, Alam (2016) tarafından sadeleştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Erdem vd. (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 5 ifadeden oluşan ölçek 5'li likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri "1=Hiç Memnun Değilim", "2=Memnun Değilim", "3=Kararsızım", "4=Memnunum" ve "5=Çok Memnunum" şeklinde cevapları içermektedir. İş yükü Fazlalığı Ölçeği'ne ait Cronbach  $\alpha$  katsayısı .96 olarak belirlenmiştir.

**İstismarcı Yönetim Ölçeği:** Tepper (2000) tarafından yapılan çalışmada 15 soruluk bir ölçek geliştirilmiş ve takip eden çalışmalarda da bu ölçek kullanılmıştır (Aryee vd., 2007; Üçok ve Turgut, 2014; Haggard ve Park, 2018; Mitchell ve Ambrose, 2007; Wang vd., 2012). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması ve yapısal geçerlilik doğrulaması Ülbeği vd. (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 15 ifadeden oluşan ölçek istismarcı yönetim algısını "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum", "5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde 5'li likert tipi ölçek ile ölçmektedir. Ölçek güvenilirliğine ilişkin belirlenen Cronbach  $\alpha$  katsayısı .97'dir.

### 3.4. Veri Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan veriler, anket yöntemiyle elde edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ya da farklılıkları belirlemek için hipotez testlerinden istifade edilmiştir. Araştırmada daha önceden kullanılan ölçekler kullanılmış ve yapı geçerliliğinin testine yönelik olarak bu ölçekler doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu maksatla yapılan işlemler, SPSS 22 ve AMOS 21 Paket Programı

kullanılarak icra edilmiştir. Son olarak, ortaya çıkan dolaylı etkilerin istatistiksel açıdan anlamlılığı Sobel testi ile test edilerek çalışma tamamlanmıştır.

### 3.5. Etik İzin

Bu çalışma için Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulunun 07/05/2019 tarihli ve 9535166 sayılı toplantısının 9587427 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında, tüm verilerin doğru ve güçlü bir şekilde ölçülmesi ve hatasız bir şekilde kodlanarak analize hazır hale getirilmesi amacıyla öncelikle ölçek ifadelerinin dağılım durumu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının %5 anlamlılık düzeyinde +1,96 ve -1,96 değerleri arasında bulunması, verilerin normal dağılıma göre dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Buna göre araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri de Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 2.** Ölçek Ortalama, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Ölçekler	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
Kabullenici Sessizlik	2.31	1.006	0.783
Savunmacı Sessizlik	2.15	1.028	1.216
Prososyal Sessizlik	3.92	-1.081	0.614
İş Yükü Fazlalığı	3.21	0.444	-1.318
İstismarcı Yönetim	1.62	1.240	1.748

Elde edilen bu sonuçlara göre; örgütsel sessizlik alt boyutları, iş yükü fazlalığı ve istismarcı yönetim ölçek değerlerine ait ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirlenen sınırlar içerisinde (+1,96 ve -1,96 değerleri arasında) olduğu ortaya konmuştur.

İkinci aşamada, araştırmada kullanılan üç ölçek vasıtasıyla ölçülen verilerin yapısal geçerliliklerini test etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ait Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü ( $KMO > .60$ ;  $p < .001$ ), örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğunu göstermiştir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 403). Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan KFA sonucunda verilerin daha önceki çalışmalara benzer şekilde üç faktöre (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik) dağıldığı görülmüştür. Faktör yüklerinin .889 ile .618 arasında dağıldığı belirlenmiştir. Elde edilen faktörlerin toplam varyansın %71,594’ünü açıkladığı ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği tespit edilmiştir. İş yükü Fazlalığı Ölçeğine ilişkin yapılan KFA sonucunda verilerin daha önceki çalışmalara benzer şekilde tek faktöre yüklendiği, faktör yüklerinin 0.961 ile 0.920 arasında dağıldığı belirlenmiştir. Mevcut faktörlerin

varyansın %90,269'unu açıkladığı ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği tespit edilmiştir. İstismarcı Yönetim Ölçeği'ne ilişkin yapılan KFA sonucu; 1, 3, 5, 6, 9 ve 11. sorular birden fazla faktörü ölçtüğü için ölçekten çıkarılmış ve sonuçta kavramsal çerçevede aktarıldığı şekilde verilerin geçmiş çalışmalara benzer şekilde tek faktöre yüklendiği, faktör yüklerinin 0.891 ile 0.754 arasında dağıldığı belirlenmiştir. Elde edilen faktörlerin varyansın %74,916'sını açıkladığı ve ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklediği tespit edilmiştir. Ölçeklere ait KFA değerlerine ait bulgular Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Dağılım Aralığı	Yükleri	Özdeğer	Varyans (%)
<b>Örgütsel Sessizlik</b> (KMO=0.896; p=0.000)	Kabullenici Sessizlik	5	0.861-0.588		6.646	37.078
	Savunmacı Sessizlik	5	0.762-717		3.238	24.756
	Prososyal Sessizlik	5	0.755-0.557		0.855	9.076
<b>İş Yüklü Fazlalığı</b> (KMO=0.892; p=0.000)		5	0.961-0.920		4.513	90.269
<b>İstismarcı Yönetim</b> (KMO=0.925; p=0.000)		9	0.891-0.754		6.267	74.916

Araştırmada kullanılan verilerin geçmiş çalışmalarda belirlenen faktör yapıları ile uyumlu olup olmadığının ortaya konması için ise Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış olup sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4.** Ölçeklere İlişkin DFA Sonuçları

Değişkenler	$\chi^2/df$	CFI	NFI	TLI	GFI	NFI	RMSEA
1. Örgütsel Sessizlik	4,27	0,96	0,95	0,94	0,89	0,905	0,07
2. İş Yüklü Fazlalığı	1,89	0,99	0,921	0,99	0,98	0,99	0,03
3. İstismarcı Yönetim	4,81	0,98	0,915	0,97	0,99	0,97	0,07

$\chi^2/df$ =ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; CFI=Karşılaştırmalı uyum indeksi; NFI=Normal uyum indeksi; TLI=Tucker-Lewis indeksi; GFI=İyilik uyum indeksi; NFI=Normlandırılmış uyum indeksi; RMSEA=Kök ortalama kare yaklaşım hatası.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) incelendiğinde tüm ölçekler için gözlemlenen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir eşik değerleri içerisinde bulunduğu görülmektedir. Buna göre, ölçeklerin yapısal geçerliliğinin doğrulanmış ve Türkçe uyarlamaları ile uyumluluk gösterdiği değerlendirilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konması esnasında korelasyon analizi araştırmacıya önemli bilgiler vermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 17). Bu maksatla, analizde ele alınan değişkenlerin karşılıklı etkilerini ortaya koymak maksadıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, prososyal sessizlik, istismarcı yönetim ve iş yükü fazlalığı değişkenlerine korelasyon analizine uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 5.** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. Kabullenici Sessizlik	2,31	,925	1				
2. Savunmacı Sessizlik	2,15	,846	,800**	1			
3. Prososyal Sessizlik	3,92	1,002	-,216**	-,218**	1		
4. İstismarcı Yönetim	1,62	,716	,251**	,333**	-,340**	1	
5. İş Yükü Fazlalığı	3,21	1,159	,175**	,101*	-,086**	,175**	1

\*\*p<0.01; \*p<0.05

Analiz sonuçlarına göre araştırma kapsamında kullanılan tüm değişkenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilişkisi olduğu ve karşılıklı ilişkilerin anlamlı ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek ilişkinin kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik ( $r=0.800$ ;  $p<0.01$ ) arasında olumlu yönde en düşük anlamlı ilişkinin prososyal sessizlik ile kabullenici sessizlik ( $r=-0,216$ ;  $p<0,01$ ) arasında olumsuz yönde olduğu, prososyal sessizlik ile savunmacı sessizlik ( $r=-0,218$ ;  $p<0,01$ ) arasında ise olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

İş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları ile arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek ilişkinin iş yükü fazlalığı ile kabullenici sessizlik ( $r=.175$ ;  $p < .01$ ) arasında olumlu yönde en düşük anlamlı ilişkinin iş yükü fazlalığı ile prososyal sessizlik ( $r= -.086$ ;  $p < .05$ ) arasında olumsuz yönde olduğu, iş yükü fazlalığı ile savunmacı sessizlik ( $r= .101$ ;  $p < .05$ ) arasında ise olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

İstismarcı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutları ile arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek ilişkinin istismarcı yönetim ile kabullenici sessizlik ( $r= .251$ ;  $p < .01$ ) arasında olumlu yönde en düşük anlamlı ilişkinin istismarcı yönetim ile prososyal sessizlik ( $r= -.340$ ;  $p < .01$ ) arasında olumsuz yönde olduğu, istismarcı yönetim ile savunmacı sessizlik ( $r= .333$ ;  $p < .01$ ) arasında ise olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, Wu vd. (2013) ile Sakal ve Yıldız (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile uyumluluk göstermektedir.

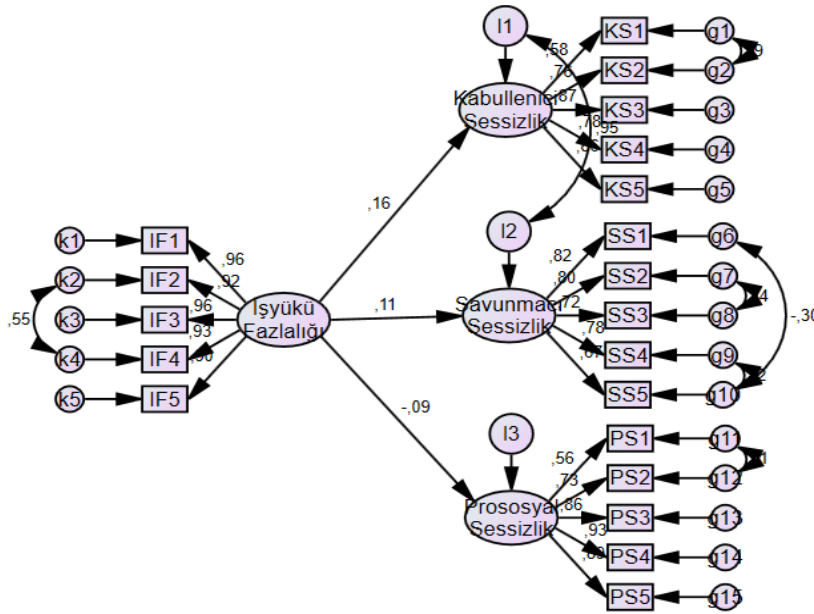
İstismarcı yönetim ile iş yükü fazlalığı ( $r= .175$ ;  $p < ,01$ ) arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu açıklamalar ışığında kurulan modelin mantıksal olarak geçerli olduğu söylenebilir.

Araştırmada iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide istismarcı yönetim etkisinin saptanmasına yönelik olarak iki model meydana getirilmiştir. İlk modelde iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki, sonraki modelde ise istismarcı yönetimin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Baron ve Kenny'e (1986) göre aracılık etkisinin olması için oluşması gerekli şartlar şunlardır (Baron ve Kenny, 1986: 1175; Meydan ve Şeşen, 2015: 130).



- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde etkisi bulunmalıdır.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, bir aracı değişken vesilesiyle doğrusal olarak değişmelidir.

Bu bağlamda oluşturulan iki modelden ilkinde Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık şartlarından bağımsız değişken (iş yükü fazlalığı algısı) ile bağımlı değişken (örgütsel sessizlik boyutları) arasında anlamlı bir ilişkinin olma şartı, diğerinde ise birinci modele aracı değişkenin (istismarcı yönetim algısı) dahil edilmesi sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin doğrusal olarak değişip değişmediği test edilmiştir. Oluşturulan model Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 1

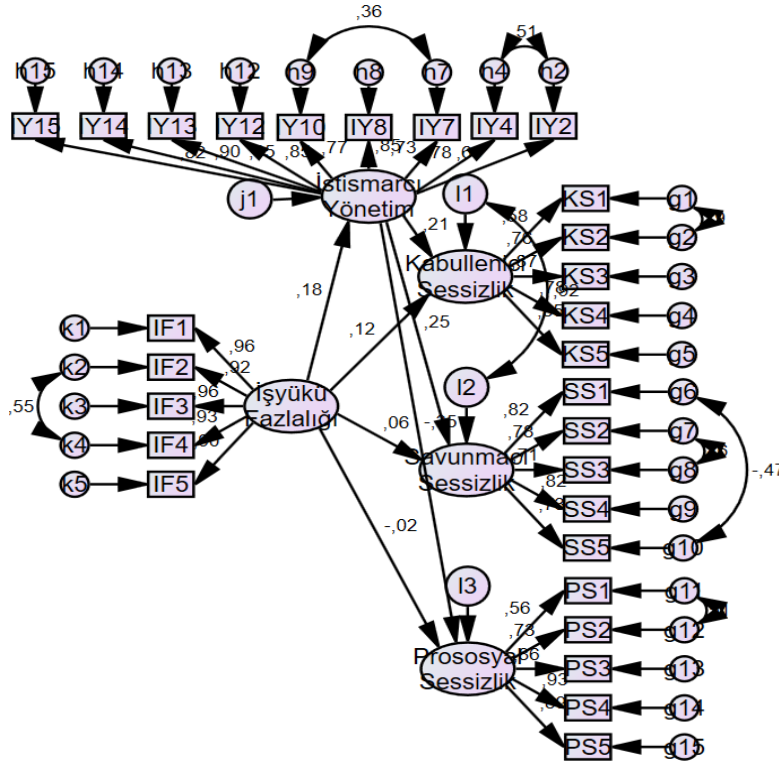
Model incelendiğinde, iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, ilk ve orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sessizlik boyutları üzerinde, iş yükü fazlalığı değişkeninin etkisini göstermektedir. Yol analizi modeliyle test edilen ilk hipoteze ait standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t ve p değerleri ise Tablo 5'te görülmektedir.

**Tablo 6.** Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 1'e İlişkin Değerler

Hipotez			Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t	p
H1a	İş Yüğü Fazlalığı	→Kabullenici Sessizlik	0.159***	0.026	3.631	0.001
H1b	İş Yüğü Fazlalığı	→Savunmacı Sessizlik	0.105*	0.032	2.399	0.016
H1c	İş Yüğü Fazlalığı	→Prososyal Sessizlik	-0.086*	0.027	-2.022	0.043

İş yüğü fazlalığı bağımsız değişkeninin örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin olarak çizilen yol analiz modelinde (Şekil 2) ve yol analizine modeline ilişkin değerleri gösteren tabloda (Tablo 5) yer alan değerler incelendiğinde, iş yüğü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerinde (H<sub>1a</sub>:  $\beta = 0.159$ ;  $p = 0.001$ ) olumlu yönde ve anlamlı, iş yüğü fazlalığının savunmacı sessizlik boyutu üzerinde (H<sub>1b</sub>:  $\beta = 0.105$ ;  $p = 0.05$ ) olumlu yönde ve anlamlı ve iş yüğü fazlalığının prososyal sessizlik boyutu üzerinde (H<sub>1c</sub>:  $\beta = -0.086$ ;  $p = 0.05$ ) olumsuz yönde ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu kapsamda, H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub> ve H<sub>1c</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında iş yüğü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide istismarcı yönetimin aracılık etkisinin tespit edilmesi amacıyla oluşturulan model Şekil 3'te görülmektedir.



**Şekil 3.** Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 2

Yol analizi modeli kapsamında test edilen iki ve üçüncü hipotezlere ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t ve p değerleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) 2’ye İlişkin Değerler

Hipotezler			Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hata	t	p
H2	İş yükü Fazlalığı	→ İstismarcı Yönetim	0.178***	0.027	4.242	0.001
H3a	İstismarcı Yönetim	→ Kabullenici Sessizlik	0.211***	0.041	4.647	0.001
H3b	İstismarcı Yönetim	→ Savunmacı Sessizlik	0.253***	0.050	5.737	0.001
H3c	İstismarcı Yönetim	→ Prososyal Sessizlik	-0.347***	0.046	-7.303	0.001
H4	İş Yüğü Fazlalığı	→ Kabullenici Sessizlik	0.122**	0.025	2.806	0.005
	İş Yüğü Fazlalığı	→ Savunmacı Sessizlik	0.060	0.031	1.405	0.160
	İş Yüğü Fazlalığı	→ Prososyal Sessizlik	-0.024	0.026	-0.587	0.557

Tablo 7’de gösterilen analiz sonuçlarına göre iş yükü fazlalığı, istismarcı yönetim üzerinde etki göstermekte ( $\beta = 0.178$ ;  $p=0.001$ ), istismarcı yönetim de sırasıyla kabullenici sessizlik boyutu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı ( $\beta = 0.211$ ;  $p=0.001$ ), savunmacı sessizlik boyutu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı ( $\beta = 0.253$ ;  $p=0.001$ ), prososyal sessizlik boyutu üzerinde ise olumsuz yönde ve anlamlı ( $\beta = -0.347$ ;  $p=0.001$ ) olarak etki göstermektedir. Bu kapsamda H<sub>2</sub>, H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub> ve H<sub>3c</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

Araştırma kapsamında istismarcı yönetimin, iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla Şekil 3’te görülen model oluşturulmuştur. İstismarcı yönetimin modele dahil edilmesi ile iş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisi azalmış ( $\beta = 0.122^*$ ;  $p=0,005$ ), savunmacı sessizlik ( $\beta = 0.060$ ;  $p=0.160$ ) ve prososyal sessizlik ( $\beta = -0.024$ ;  $p=0.557$ ) boyutları üzerindeki etkisi ise anlamsızlaşmıştır. Buradan hareketle, istismarcı yönetim, iş yükü fazlalığı algısının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisinde kısmî, iş yükü fazlalığının savunmacı ve prososyal sessizlik boyutları üzerindeki etkisinde tam aracılık rolüne sahiptir denilebilir. Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan aracılık şartlarının üçü de sağlanmıştır. Ancak bu yöntemde, dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi için Sobel Testi uygulanması gerekmektedir (Gürbüz, 2019: 52). Sobel Testi sonuçlarının yorumlanmasında  $p<0.05$  olması ve Z katsayısı mutlak değerinin 1,96’dan büyük çıkması durumunda aracı etkinin varlığı söz konusu olmaktadır (Preacher ve Leonardelli, 2003). Yukarıda tespit edilen etkinin anlamlı olduğu, Sobel testi kullanılarak ortaya konulmuştur ( $p<0.05$ ) (Tablo 8).

**Tablo 8.** Sobel Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Z Değeri	Standart Hata	p Değeri
Kabullenici Sessizlik	3.10747052	0.02612028	0.00188696
Savunmacı Sessizlik	3.71273775	0.02804669	0.00020503
Prososyal Sessizlik	-3.52335503	0.02652302	0.00042612

Aracı değişkenlerin etkilerinin net bir biçimde görülebilmesi maksadıyla doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 9’da özetlenmiştir.

**Tablo 9.** Aracılık Etkisi Modeline Ait Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	İF	İY	KS	SS	PS
İY	Doğrudan	0.178	0.000	0.000	0.000	0.000
	Dolaylı	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Toplam	0.178	0.000	0.000	0.000	0.000
KS	Doğrudan	0.122	0.211	0.000	0.000	0.000
	Dolaylı	0.038	0.000	0.000	0.000	0.000
	Toplam	0.159	0.211	0.000	0.000	0.000
SS	Doğrudan	0.060	0.253	0.000	0.000	0.000
	Dolaylı	0.045	0.000	0.000	0.000	0.000
	Toplam	0.105	0.253	0.000	0.000	0.000
PS	Doğrudan	-0.024	-0.347	0.000	0.000	0.000
	Dolaylı	-0.062	0.000	0.000	0.000	0.000
	Toplam	-0.086	-0.347	0.000	0.000	0.000

İY=İstismarcı Yönetim, IF=İş yükü Fazlalığı,

KS=Kabullenici Sessizlik, SS=Savunmacı Sessizlik, PS=Prososyal Sessizlik

İstismarcı yönetimin, iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde aracılık rolü Tablo 10’daki değişkenlerin doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerine ait sonuçlar incelendiğinde daha net anlaşılmaktadır. İş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin düşük çıkmış olması ( $\beta=0.122$ ;  $p=0.005$ ), iş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisinin bir kısmının istismarcı yönetim aracılığı ile dolaylı olarak gerçekleşmiş olması ( $b=0.038$ ) ve Sobel Testi Z değerinin 1,96’dan büyük çıkmış olması ( $Z=3.10$ ;  $p<0.05$ ) kısmî aracılık etkisini ispatlamaktadır. İş yükü fazlalığının savunmacı sessizlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız çıkmış olması ( $\beta=0.060$ ;  $p=0.160$ ), iş yükü fazlalığının savunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisinin istismarcı yönetim algısı aracılığı ile dolaylı olarak gerçekleşmiş olması ( $b=0.045$ ) ve Sobel Testi Z değerinin 1,96’dan büyük çıkmış olması ( $Z=3.71$ ;  $p<0.05$ ) tam aracılık etkisini ispatlamaktadır. Benzer şekilde iş yükü fazlalığının prososyal sessizlik boyutu üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız çıkmış olması ( $\beta=-0.024$ ;  $p=0.557$ ), iş yükü fazlalığının prososyal sessizlik boyutu üzerindeki etkisinin istismarcı yönetim algısı aracılığı ile dolaylı olarak gerçekleşmiş

olması ( $b=-0.062$ ) ve Sobel Testi Z değerinin 1,96'dan büyük çıkmış olması ( $Z=-3.52$ ;  $p<0.05$ ) tam aracılık etkisini ispatlamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda  $H_4$  hipotezi desteklenmiştir.

İş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinde istismarcı yönetimin aracılık rolünün ortaya çıkmış bulunması, istismarcı yönetimin örgütsel sessizlik boyutlarını açıklama gücünü ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin davranışları iş yükü fazlalığı algıları ile şekillenmekte, bunun sonucunda da iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki istismarcı yönetim algısı bağlamında oluşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin davranışları, istismarcı yönetim algılarının yüksek olması halinde daha da artacaktır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzün rekabetçi koşulları, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve değişime uyum sağlayabilmeleri için iş görenlerine daha fazla önem vermeleri ve onların düşüncelerini daha çok dikkate almalarını gerektirmektedir. Bu kapsamda, iş görenlerin ses çıkarmaları ve karar alma süreçlerinde daha aktif rol almaları, örgütsel gelişime büyük oranda katkı sağlayabilecektir. Bu araştırmada, iş yükü fazlalığı algısının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisi ve istismarcı yönetim algısının bu süreçteki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Gelecek nesillerimizi yetiştiren ilk ve orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, görevleri ile ilgili hususları gerektiğinde dile getirememeleri hâlinde eğitim sistemimizin ve öğrencilerimizin olumsuz olarak etkileneceği öngörülerek, uygulama araştırması öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak iş yükü fazlalığının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ilk olarak iş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı, prososyal sessizlik üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. İş yükü fazlalığının en fazla kabullenici sessizlik boyutu üzerinde etkisi tespit edilmiştir ( $\beta= .159$ ;  $p= .001$ ). Elde edilen bulgular, Wu vd. (2018) tarafından aşırı rol yüklemesi ile iş gören sessizliği arasında yapılan çalışmadaki bulgularla paralellik göstermektedir. Türkiye'de yapılmış çalışmalar incelendiğinde, benzer sonuçların elde edildiği göze çarpmaktadır. Çakıcı (2008), iş yükü fazlalığını örgütsel sessizliği meydana getiren en önemli faktörler içerisinde sıralarken, Özgan ve Külekçi (2012) ise iş yükü fazlalığı durumunda öğretim elemanlarının daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilediklerini raporlamaktadır.

İkinci olarak, iş yükü fazlalığının istismarcı yönetim üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan analiz neticesinde iş yükü fazlalığının istismarcı yönetim üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. ( $\beta= .178$ ;  $p= .001$ ). Elde edilen bulgular, Burton vd. (2012) ve Wu vd. (2013) tarafından iş yükü fazlalığı ile istismarcı yönetim arasında yapılan çalışmalarda bulgularla benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu bulgu değerlendirildiğinde, iş yüklerinin olması gerekenden fazla

olduğunu düşünen öğretmenlerin daha fazla istismarcı yönetim uygulamasına maruz kaldıkları algısı hissetmeleri beklenmektedir. Ayrıca yerli yazında iş yükü fazlalığı ile istismarcı yönetim arasındaki ilişkiyi sorgulayan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu kapsamda, yürütülen araştırmanın Türkiye örneğinde bahse konu ilişkiyi ortaya koyan bir ilk çalışma olması yönünden önemli olduğu değerlendirilmektedir. Elde edilen sonuç, olumsuz bir iş gören algısı olan istismarcı yönetimin her zaman yönetici kaynaklı olmadığı, iş görenin sahip olduğu olumsuz düşüncelerden de kaynaklanabileceğini açıkça ortaya koymaktadır.

Bir sonraki adımda, istismarcı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen analiz neticesinde istismarcı yönetimin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı, prososyal sessizlik üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. İstismarcı yönetimin en fazla savunmacı sessizlik üzerinde ( $\beta = .253$ ;  $p = .001$ ), en az prososyal sessizlik üzerinde etkisi olduğu ( $\beta = -.347$ ;  $p = .001$ ) tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, Rafferty ve Restubog (2011) ile Kiewitz vd. (2016) tarafından yürütülen çalışmalarda bulgularla paralellik göstermektedir. Prososyal sessizlik davranışı bağlamında, öğretmenlerin kurumları lehine sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinin yüksek oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin yaptıkları mesleğe gönülden inandıkları ve kendilerine karşı olumsuz davranışlarda bulunulduğunu hissetseler bile kurumları lehine fedakârlık gösterdikleri düşünülmektedir.

Son olarak istismarcı yönetimin iş yükü fazlalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, istismarcı yönetimin iş yükü fazlalığının kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisinde kısmî aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş yükü fazlalığı algısı arttıkça, istismarcı yönetim algıları da artmakta ve bu durumda örgütsel sessizlik davranışlarını artırmaktadır. Ayrıca istismarcı yönetimin iş yükü fazlalığı ile savunmacı ve prososyal sessizlik boyutları arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş yükü fazlalığı algısı arttıkça, istismarcı yönetim algıları da artmakta, bu durumda kendi lehlerine kendilerini savunmaya yönelik ve örgüt lehine kurumlarını savunmaya yönelik sessizlik davranışında bulunma eğilimleri de artmaktadır.

Okul yöneticilerinin ve daha üst düzey yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarını azaltmaları için öncelikli olarak istismarcı yönetim algılarına etki eden olumsuz durumları tespit etmeleri ve bu olumsuz durumları ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Örgütlere iş gören yetiştirilmesinde büyük emekleri olan öğretmenlerin sorunlarının, sadece kendilerini değil tüm örgütleri ilgilendirdiği hususu gözden kaçırılmamalıdır. Başta öğretmenlerimiz olmak üzere toplumların ihtiyaçlarını sağlayan örgütlere iş gören yetiştirilmesinde katkısı bulunan tüm eğitimcilerin sessizlik davranışlarının engellenmesi üzerine yöneticilerin daha dikkatle eğilmesi gerekmektedir. Öğretmenler, özellikle ses çıkarma davranışında bulunmaları için desteklenmelidir.

Bunun için okul ve eğitim kurumları üst düzey yöneticilerinin, öğretmenlerin iş yükünü hafifletici, istismarcı yönetime maruz kalmayacakları bir örgütsel iklim oluşturmaları önem arz etmektedir. Yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki anlamda gelişmelerini sağlayacak etkinlik, kurs ve eğitimlere katılmalarını teşvik etmeleri ve desteklemeleri gerekmektedir. Özellikle araştırmanın örneklemini olarak seçilen ilk ve ortaokul öğretmenlerinin günümüz öğrencilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için yüksek lisans ve doktora programlarına, yeni çıkan eğitim araçlarını kullanabilmelerine yönelik düzenlenen kurslara ve seminerlere, öğrencilerin gelişimi için gerçekleştirilecek projelere katılmaları teşvik edilmeli ve gerekli kolaylık sağlanmalıdır. Eğitim seviyesi ve eğitimle ilgili becerileri artan öğretmenlerin daha rahatlıkla örgütsel sorunları ifade edebilecekleri düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, gelecek çalışmalarda iş yükü fazlalığı algısının örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki tesirinde farklı değişkenler kullanılarak modele aracı değişken olarak dahil edilmek suretiyle iş yükü fazlalığı algısı-örgütsel sessizlik boyutları ilişkisi ile ilgili daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir. İleride yapılacak benzer çalışmalarda, araştırmanın örneklemini olan ilk ve orta düzey eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler, üst düzey öğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerle karşılaştırılabilir. Ayrıca, çalışma kapsamı Isparta ilinde ilk ve orta öğretim kurumlarında görevli 612 öğretmen ile kısıtlı olup, daha anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi için daha fazla sayıda öğretmene ve daha farklı illerde yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alam, M. A. (2016). Techno-stress and productivity: Survey Evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 50, 62-70.
- Ali, S. & Farooqi, A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. 7. Baskı, İstanbul: Sakarya Yayınları.
- Arık, N. & Seyhan, B. (2016). Üniversite öğrencilerinin kariyer planlamasında teknoloji bilgisi ve gelecek beklentilerinin rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2218-2231.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

- Bowling, N. A., & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of causes, consequences, and potential interventions. In J. Houdmont, S. Leka, & R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 2, 221-238.
- Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Burton, J. P., Hoobler, J. M. & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 271-279.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*, 2nd Edition, New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Chiaburu, D. S., Marinova, S. V. & Van Dyne, L. (2008). Should i do it or not? An initial model of cognitive processes predicting voice behavior. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-27.
- Coverman, S. (1989). Role overload, role conflict, and stress: Addressing consequences of multiple roledemands. *Social Forces*, 67(4), 965-982.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde iş gören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H. & Rhee, J. (2016). Silence as a mediator between organizational factors and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1251-1264.
- Eissa, G. & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 307-326.
- Erdem, H., Kılınç, E. & Demirci, D. (2016). Çalışanlarda iş yükü fazlalığının algılanan istihdam edilebilirlik üzerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 772-784.
- Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M., Sorenson, R. C. & Aiello, J. R. (1999). Workload and social support: effects on performance and stress. *Human Performance*, 12(2), 155-176.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizler*. 1inci Baskı, Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Harputlu, Ş. (2014). *Job satisfaction and its relation with perceived workload: An application in a research institution*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Harris, K. J., Lambert, A. & Harris, R. B. (2013). HRM effectiveness as a moderator of the relationships between abusive supervision and technology work overload and job outcomes for technology end users. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1686-1695.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Imoisili, O. A. (1985). *Task complexity, budget style of evaluating performance and managerial stress: An empirical investigation*. (Ph.D. Dissertation), University of Pittsburgh.
- İslamoğlu, A. H. & Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım.



- Johnson, R. A. & Wichern, D. W. (2007). *Applied multivariate statistical analysis*. 6th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 50-64.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23: Uygulamalı istatistiksel analizler*. 1. Basım, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M. & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731-742.
- Kline, P. (1993). *An easy guide to factor analysis*. 1st Edition, London: Routledge.
- Koçel, Tamer (2010). İşletme yöneticiliği. 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolay, A. (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Korkmazer, F. (2018). *İş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının aracı rolü*. Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Kulualp, H. G. (2015). *Algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Lam, L. W. & Xu, A. J. (2018). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation and perceived organisational politics. *Applied Psychology: An International Review*, 0(0), 1-34.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 120-137.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*. 2nci Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effectsof negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- 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.
- Naz, E. (2018). The effect of abusive supervision on employee silence: Mediating role of justice perception and moderating role of equity sensitivity. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Bilim ve Teknoloji Üniversitesi.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Özgan, H. & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.

- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S. & Deng, Q. (2018). Abusive supervision, psychological distress, and silence: the effects of gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 775–792.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company. *Harvard Business Review*, 81(5), 3-8.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research In Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Preacher, K., & Leonardelli, G. (2003). Calculation for the sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved November 10, 2003, from <http://www.unc.edu/preacher/sobel/sobel.htm>
- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22, 270–285.
- Şeşen, H. (2010). Adalet algısının tükenmişliğe etkisi: iş tatmininin aracı değişken rolünün yapısal eşitlik modeli ile testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Teorell, T. & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9-26.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Simon, L. & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Ugwu, F. O. (2017). Contribution of perceived high workload to counterproductive work behaviors: Leisure crafting as a reduction strategy. *Practicum Psychologia*, 7(2), 1-17.
- Üçok, D. & Turgut, T. (2014). İstismarçı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Üçok, D. & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. & Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarçı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wang, W., Mao, J., Wu, W. & Liu, J. (2012). Abusive supervision and workplace deviance: The mediating role of interactional justice and themoderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 43-60.
- Wang, R. & Jiang, J. (2015). How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of Social Psychology*, 155, 204-220.
- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W. & Glaser, J. (2016). The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: A cross-sectional study in two nursing settings. *The Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1774-1788.

- Wu, T., Hu, C. & Yung, C. (2013). Abusive supervision and workload demands from supervisors: Exploring two types of supervisor-related stressors and their association with strain. *Stress and Health*, 29, 190–198.
- Wu, M., Peng, Z. & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12(19), 1-11.
- Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Laegreid, P. & Rolland, V. (2020). just keep silent... defensive silence as a reaction to successive structural reforms. *Public Management Review*, 22(4), 498–526.
- Xu, A. J., Loi, R. & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763–774.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasında ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Zhang, Y. & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 959–987.
- Zhang, Y. & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455–471.