

**ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ:
KÜTAHYA MERKEZ MESLEK LİSELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Faruk ÖZDEN

Kütahya – 2013

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ:
KÜTAHYA MERKEZ MESLEK LİSELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hakan KİRACI

Hazırlayan
Faruk ÖZDEN

Kütahya - 2013

Kabul ve Onay

Faruk ÖZDEN'in hazırladığı “Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2013

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Hakan KİRACI (Danışman)		
Doç. Dr. Ercan TAŞKIN		
Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN		

Doç. Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../ 2013

Faruk ÖZDEN

Özgeçmiş

1981 yılında Ankara’da doğdu. İlkokul, ortaokul ve liseyi Ankara’da tamamladı. 2000 yılında kazandığı Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesinden 2004 yılında mezun oldu. 2004 yılı Eylül ayında İstanbul Fahrettin Özüdoğru Ticaret Meslek Lisesi’nde öğretmen olarak göreve başladı. 2004-2006 yılları arası aynı okulda öğretmenlik ve idarecilik görevlerinde bulundu. 2010 yılında Kütahya Ticaret Meslek Lisesi’ne tayin oldu ve halen aynı okulda öğretmenlik görevine devam etmekte olup, evli ve bir kız çocuğu babasıdır.

ÖZET

ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: KÜTAHYA MERKEZ MESLEK LİSELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZDEN, Faruk

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan KİRACI

Haziran, 2013, 140 sayfa

Örgüt iklimi örgütsel koşulları, çalışanları ve yönetim uygulamalarını içeren dinamik bir etkileşim sürecinin yansımasıdır. Örgüt iklimi, genel olarak örgütün havası, çalışanlar arasındaki samimiyet, duygusal güç, ait olma, motivasyon düzeyi, kişilikler, yönetsel uygulamalar ve liderlik tarzı hakkında bilgi veren bir kavramdır.

Örgütsel sinizm, öğretmenlerin okul örgütüne karşı negatif bir tutumudur. Öğretmenlerin okulun kararlarına ve işlemlerine karşı bir inançsızlık; niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin sinizminin sebep ve sonuçlarını bilmeleri örgütteki başarı ve var ise sinizmin olumsuz sonuçlarını en etkili ve en uygun bir şekilde yönetme imkanı vermektedir. Örgütsel sinizmi etkileyen faktörlerin bilinmesi ya da algılanması yöneticilerin bu konuda duyarlı olup olumsuz sonuçlar doğurabilecek adım atmalarına engel olmaktadır.

Bu araştırma meslek lisesi okullarında örgütsel iklim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, 2012-2013 eğitim-öğretim yılı içerisinde, Kütahya merkezinde bulunan, meslek lisesi okullarında yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İklim, Sinizm, Örgütsel Sinizm.

ABSTRACT**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM
RELATIONSHIP: A RESEARCH ON VOCATIONAL HIGH CENTRAL
KÜTAHYA****ÖZDEN, Faruk****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Asst. Prof. Hakan KİRACI****June, 2013, 140 pages**

Organization climate is a reflection of a dynamically interacting process involving organizational conditions, internal employees, and management practices. Organizational climate means the nonphysical atmosphere of organization which includes affection, association and affiliation among employees, the sense of belonging, emotional power, motivation level, personalities, managerial conducts and leadership.

Organizational cynicism is a negative attitude of the teachers towards the school organization. It is described as unbelief and mistrust of teachers towards the school decisions and intentions and the belief of that the administrators don't reflect their real characters. Knowing the cause and effect of cynicism provides to manage the success and the negative effects of cynicism, if there is, in an organization in a proper way. The awareness of factors affecting organizational cynicism will prevent the administrators of taking steps that will cause negative effects.

This study was conducted in order to find out the relationship between the organizational climate and organizational cynicism of the high school in 2012-2013 academic year.

Key Words: Organizational Climate, Cynicism, Organisation Cynicism

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İKLİME GENEL BAKIŞ

1.1. ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI	4
1.2. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖZELLİKLERİ	6
1.3. ÖRGÜTSEL İKLİM BOYUTLARI	8
1.4.ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	10
1.4.1. Örgütsel Amaçlar	10
1.4.2. Örgütsel Yapı	11
1.4.3. Ödüllendirme	13
1.4.4. Örgütsel Değerler ve Normlar	14
1.4.5. Örgütsel İletişim	16
1.4.6. Liderlik Tipi	18
1.4.7. Çalışanların Özellikleri	20
1.5. ÖRGÜTSEL İKLİM TİPLERİ	20
1.5.1. Açık İklim	21
1.5.2. Bağımsız İklim	21
1.5.3. Kontrollü İklim	21
1.5.4. Samimi İklim	22
1.5.5. Babacan İklim	22
1.5.6. Kapalı İklim	22
1.6. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ETKİLERİ	24
1.6.1. Verimlilik Üzerine Etkileri	25

1.6.2. İş Tatmini Üzerine Etkileri	25
1.6.3. Performans Üzerine Etkileri	26

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZME GENEL BAKIŞ

2.1. SİNİZM KAVRAMI	28
2.1.1. Örgütsel Sinizm	30
2.1.2. Örgütsel Sinizmin Özellikleri ve Önemi	34
2.1.3. Örgütsel Sinizmin Tarihi Geçmişi	37
2.1.4. Örgütsel Sinizmin Belirtileri.....	39
2.1.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları	39
2.1.5.1. Bilişsel Boyut (Belief)	39
2.1.5.2. Duyuşsal Tepki Boyutu (Affect).....	40
2.1.5.3. Davranışsal Boyut (Behavior).....	40
2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ	41
2.2.1. Beklenti Kuramı.....	41
2.2.2. Atfetme Kuramı	43
2.2.3. Tutum Kuramı.....	44
2.2.4. Sosyal Değişim Kuramı	45
2.2.5. Duygusal Olaylar Kuramı.....	45
2.2.6. Sosyal Güdülenme Kuramı.....	46
2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ	49
2.3.1. Kişilik Sinizmi	49
2.3.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm	49
2.3.3. İşgören Sinizmi	50
2.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	52
2.3.5. Mesleki Sinizm.....	53
2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN ÖRGÜTSEL VE TEMEL	
FAKTÖRLER	54
2.4.1. Örgütsel Adalet	55
2.4.2. Örgütsel Politika	56

2.4.3. Psikolojik Sözleşme İhlali	58
2.4.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler.....	61
2.4.4.1. Yaş	61
2.4.4.2. Cinsiyet	62
2.4.4.3. Medeni Durum	62
2.4.4.4. Eğitim Düzeyi	62
2.4.4.5. Hizmet Süresi	62
2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI.....	63
2.5.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları	63
2.5.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları.....	63
2.5.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları	64
2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları	64
2.5.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu	66
2.5.2.2. Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	67
2.5.2.3. Örgütsel Sinizm ve Güven	68
2.5.2.4. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması.....	69
2.5.2.5. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	70
2.5.2.6. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma	71
2.6. TÜRKİYE’DE ÖRGÜTSEL SİNİZM KONUSUNDA YAPILAN	
 ÇALIŞMALAR	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: KÜTAHYA MERKEZ MESLEK LİSELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	74
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	74
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	74
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ.....	77
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	78
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM	78
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Frekans Dağılımları:.....	80

3.6.2. Örgütsel İklim ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Aritmetik Ortalama Sonuçları	85
3.6.3. Örgüt İklimi Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi.....	91
3.6.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgüt İklimi Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları	95
3.6.5. Katılımcıların Kişisel Bilgileri ile Örgüt İklimi Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları.....	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
EKLER.....	112
KAYNAKÇA	117
DİZİN	124

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Örgüt İklimi Boyutları	9
Tablo 1.2: Örgüt Yapısı ve Sonuçları	12
Tablo 1.3: İklim Tipleri ve Boyutları	23
Tablo 2.1: Andersson'ın Modelinde İşyeri Özelliklerinde Yer Alan Boyutlar ve Anlamları.....	60
Tablo 3.1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	80
Tablo 3.2: Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı:.....	81
Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş Dağılımları	81
Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı.....	81
Tablo 3.5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlara Göre Frekans Dağılımı	82
Tablo 3.6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Şekillerini Gösteren Frekans Dağılımı	82
Tablo 3.7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Hizmet Süresi Frekans Dağılımı.....	83
Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Halen Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Sürelerini Gösteren Frekans Dağılımı.....	83
Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğretmenlikten Memnuniyet Oranlarını Gösteren Frekans Dağılımı	84
Tablo 3.10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun İmkanlarını Değerlendikleri Frekans Dağılımı.....	84
Tablo 3.11: Örgütsel İklim Değerlerinin Aritmetik Ortalama Dağılımı	85
Tablo 3.12: Örgütsel Sinizm Değerlerinin Aritmetik Ortalama Dağılımı	89
Tablo 3.13: Örgütsel İklim Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 3.14: Katılımcıların Cinsiyeti ile Örgütsel İklim Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları.....	95
Tablo 3.15: Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel İklim Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları.....	97
Tablo 3.16: Katılımcıların Branşları ile Örgütsel İklim Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları.....	98

Tablo 3.17: Katılımcıların Çalışma Şekilleri ile Örgütsel İklim Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları.....	99
Tablo 3.18: Katılımcıların Yaş, Eğitim Düzeyi ve Meslekteki Hizmet Süreleri ile Örgüt İklimi ve Sinizm Alt Boyutlarındaki İlişki Değerleri	100
Tablo 3.19: Katılımcıların Çalıştıkları Okuldaki Süreleri, Mesleklerinden Memnuniyetleri ve Okul İmkanlarını Değerlemeleri ile Örgüt İklimi ve Sinizm Alt Boyutlarındaki İlişki Değerleri	102
Tablo 3.20: Hipotezler.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Beklenti Kuramı Modeli.....	42
Şekil 2.2: Weiner (1985)'ın Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli	48
Şekil 2.3: Psikolojik Sözleşme İhlali	59
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	77
Şekil 3.2: Araştırmanın Modeli	94

TEZ METNİ

GİRİŞ

İşgören tutumlarını, davranışlarını ve verimliliklerini etkileyen önemli bir unsur haline gelen örgüt iklimi, örgütün objektif (nesnel) özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin iş çevrelerindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır. Örgüt iklimi çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür.

Sinizm, çok geniş boyutlu bir kavramdır. Dean ve ark. (1998) tarafından “örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi” ve “bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu” olarak ifade edilmiştir (Kutunis ve Çetinel, 2009: 686).

Sinizm, bireysel ya da örgütsel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda karşımıza örgütsel sinizm kavramı çıkmaktadır. Örgütsel sinizm kavramı, bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal (davranış) eğilimlerden oluşan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

Hemen hemen bütün örgütlerde sinik davranışlar sergileyen işgörenler yer almaktadır (James, 2005: 6). Bu anlamda eğitim örgütlerinde çalışan işgörenlerin de sinizm yaşama eğilimlerini de göz ardı etmemek gerekir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri de bireylerin (öğretmenler, okul yöneticileri) tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri ve kişilik özellikleri gibi birçok etmenden etkilenmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

Bu çalışmada örgüt ikliminin çalışanlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığı ve bu etkinin örgütsel sinizme olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel sinizmin azaltılması ve ortadan kalkması için neler yapılması gerektiği ele alınmıştır.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt iklimi, örgüt ikliminin özellikleri, örgüt iklimini etkileyen faktörler, örgüt iklimi tipleri ve örgüt ikliminin etkileri hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde sinizm, örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin kuramsal temelleri, örgütsel sinizm türleri, örgütsel sinizm boyutları, örgütsel sinizmi oluşturan örgütsel ve temel faktörler, örgütsel sinizmin sonuçları ve Türkiye’de örgütsel sinizmle ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgi verilmiş, bulgular ve yorumlar yer almıştır. Daha sonra ise sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

Bu tezde iddia edilen görüş, örgütsel sinizmi ortadan kaldırmak için uygun örgüt iklimi koşullarını oluşturmak olarak savunulmakta ve bu nedenle, üçüncü bölümde örgüt iklimi boyutlarının çalışanların örgütsel sinizm algılarıyla ilişkileri incelenmektedir. Bu bölümde, yönetsel tutum, samimiyet ve engelleme ile sinizm algıları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu ilişkilerin test edilmesi amacıyla Kütahya il merkezinde eğitim sektöründe faaliyet gösteren 9 tane okulda (Meslek Liseleri) araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya katılan 125 çalışandan elde edilen veriler T-testi, ANOVA ve Korelasyon analizine tabi tutularak, örgüt iklimi boyutları ile Örgütsel sinizm değişkeni arasında, teorik modelde iddia edildiği yönde bir ilişki olup olmadığı, varsa ne yönde olduğu incelenmeye çalışılmaktadır. Bununla beraber, T-testi, ANOVA ve Korelasyon analizleri yapılmadan önce soru grupları faktör ve güvenilirlik analizlerine tabi tutularak soruların iddia edildiği yönde faktörlere girip girmediği ve güvenilirlik katsayılarının yeterli olup olmadığı kontrol edilmektedir. Bu bölümde ayrıca, araştırmadan elde edilen sonuçlar özetlenerek, modelde kabul ve red edilen hipotezler şekilsel olarak ortaya konulmakta ve bunların yorumlanmasına çalışılmaktadır.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca bilgisi ve desteğini esirgemeyen; yaptığım analizlerde bana yol ve yön gösteren, en başından bu yana sabırla bana karşı olan inancını kaybetmeyen sevgili hocam ve değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan Kiracı' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Beni yetiştiren ve bu günlere gelmeme vesile olan aileme, tez süresince bana sabır gösteren ve destek olan sevgili eşime ve kızıma çok teşekkür ederim.

Tezimin hazırlanışı sırasında hiçbir desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan dürüst, samimi ve cesur arkadaşım, dostum Turizm Öğretmeni Şükrü ÇAKMAK' a da teşekkür ederim

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL İKLİME GENEL BAKIŞ

1.1. ÖRGÜTSEL İKLİM KAVRAMI

Örgüt iklimi, sosyal bilimler alanında en zengin geçmişe sahip kavramlardan biridir. 1960 yılında George Sterns yükseköğretim kurumları çalışmasında, ilk kez örgüt iklimi kavramını kullandı. Sterns, iklimin insanların kişiliği gibi örgüte ilişkin bir özellik olduğu analogisini yaptı. Daha sonra kavramın okul ve diğer örgütlere ilişkin olarak kullanımı farklı kavramsal bakış açılarıyla hızla yaygınlaştı. (Hoy, 2003: 2121).

İklim kavramı her şeyden önce örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamaktadır. İklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler ve örgütün başardığı iş üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütler ve bir bütün olarak yönetim sistemi, içinde yer aldıkları sosyo-ekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Bu nedenle örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikleriyle çevrelerini etkilerler. Kişilikler, işin gerekleri, örgüt yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir iklim yaratır ki, bu hem birey hem de örgüt için önem taşır. Bir başka deyişle, yaratılan bu iklim, hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır, hem de bireyin davranışlarında etkili olur. Örgüt ikliminden önce iklim kavramına değinen Taguri ise; kavramın çevre, atmosfer, durum, alan, davranış ortamı, kültür ve koşullar gibi birçok terimle anlatılmak istendiğini ve her sözcüğe farklı anlamlar verildiğini, bunun ise iklimin öteki sözcüklerden ayrılmasında zorluklara yol açtığını belirtmektedir. Örgüt iklimi ile ilgili literatür incelendiğinde, iklim çalışmalarının 1930' lu yıllarda Kurt Lewin' in insan davranışı ile çevresel uyarıcı arasındaki ilişkiyi inceleyen ve grup normlarına ilişkin araştırmalara kadar dayanmakta olduğu görülmektedir. 1960'lardan beri örgüt iklimi kavramı, örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmıştır (Ertekin, 1978: 22).

Örgütsel iklim, birey üzerine odaklanan ve kavrama süreci ve davranış anlama konusuna eğilen, psikolojik bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılır (Davidson, 2003: 206). Örgütsel iklim, psikolojik yöne dikkat çeker, bireylerin davranışlarını ön plana alır. Çalışmalar, örgütsel üyelerin yakın deneyimleri yerine bireysel kavramlara odaklanır. Tutumsal tepkiler ya da bu deneyimlerin anlayışları anketlerdeki maddelerle ölçülür. Böylece bireylerin bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer ya da

normları yerine bireylerin örgüt hakkında anlayışlarını ölçmeye odaklanmış olur (Çetin, 2004: 12).

Örgüt iklimi ile ilgili olarak hiçbir şey mutlak olarak iyi veya kötü değildir. Yani işletmelerde var olan iklimin kendiliğinden iyi veya kötü olması söz konusu değildir. Bunun yanında örgüt iklimi, belirli sonuçlarla ilişkilendirildiğinde iyi veya kötü olabilir. Belli iklimler belli sonuçları elde etmede veya amaçlara ulaşmada kolaylaştırıcı rol oynayabileceği gibi belli sonuçları elde etmede engelleyici rol oynayabilir (Çırpan, 1999: 12).

İklim; kelime anlamı olarak atmosfer, hava anlamındadır. Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunanca'dan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşır (Bilgen, 1976: 21). Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl tanımladığını da anlatır. Yani psikolojik bir anlamı da vardır. İnsanların, tutum ve davranışlarını tahmin etmemize yardımcı olan kalıcı ve sabit özellikleri olduğu gibi, örgütlerin de insanlar gibi katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu gibi terimlerle ifade edilebilir özellikleri vardır. Bu özellikler seti örgütün psikolojik yanını oluşturur. Bir örgüt açısından örgütsel iklim ise, o örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Örgütsel iklim, bir örgüt ile ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir (Katz ve Kahn, 1977: 123).

Örgüt iklimi, kişiler tarafından görünmez ya da dokunulmaz ancak gerçektir ve üstelik bir oda çerisindeki hava gibi bir organizasyon içinde olup biten her şeyi içerir ve etkiler (Ensari ve Zembat, 1999: 34).

Tagiuri' ye göre ise örgüt iklimi, "örgüt üyelerince duyulan, onların davranışlarını etkileyen ve örgütün belli bir takım özelliklerine verilen öneme göre tanımlanabilen, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez bir niteliğidir" (Baransel, 1979: 305).

Bir örgütte çalışan personelin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisi, örgüt iklimi olarak

tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, sosyal bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan grubun (çalışan ve yönetici) oluşturduğu bir sonuçtur. Bu sonuç paylaşılan değerleri, sosyal inançları ve sosyal standartları kapsamaktadır (Wiener Yoash; 1988: 54).

Örgüte kişiliğini kazandıran, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve ondan etkilenen, örgüt üyelerinin algılamasıyla işlerlik kazanan, örgüte uzun süreli egemen olan, ölçülebilir tüm özellikler dizisidir (Paknadel, Çetinkanat, 1988: 18).

Örgüt iklimi iş görenlerin işletmede var olan uygulama, prosedür ve politikalar hakkındaki ortak algıdır. Bu algılar günden güne yapılan uygulamalar sonucunda gelişir ve yerleşir. Örgüt iklimi, yönetimin iddia ettiğine ve şirket içi bültenlerde veya yıllık raporlarda yazılanlara bağlı olarak ortaya çıkmaz. İş görenlerin bu algıları yöneticilerin uygulamalarına ve ödüllendirdikleri eylemlere bağlı olarak gelişir (Çırpan, 1999: 16).

Örgüt iklimi araştırmaları yapan ve özellikle örgüt iklimini betimleme aracı geliştiren Halpin “ birey için kişilik ne ise örgüt içinde iklim odur” ifadesiyle iklimi örgütün kişiliği olarak tanımlamıştır (Halpin, 1966: 131). Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklimde arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir ve örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir (Karcıoğlu,1997: 48).

1.2. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ÖZELLİKLERİ

Al-Shammari örgüt ikliminin özellikleri ile ilgili birkaç noktaya değinmiştir. Bunlardan birincisi; bütün iklimler, bir örgütlenmenin alt grubu ya da bölümü olarak tanımlanmasa da doğada algısal ve psikolojik olmayı da içine alır. Bu yüzden, birey, grup ya da örgütsel iklim sosyal birimin bireylerinin sahip olduğu algıyı ifade eder. İkinci değindiği nokta, bütün iklimlerin soyut olduğudur. Normal olarak insanlar iklim algılarının özetini oluşturmak için diğer insanların bilgilerinden ve örgütsel davranışlarından yararlanırlar. Üçüncüsü, iklimler algısal ve soyut olduğu için, diğer psikolojik kavramlar gibi algıların benzer ilkelerinin konusunu kapsayabilirler. Son olarak da, iklimler doğada değerlendiriciden çok tanımlayıcı olarak göz önüne alınırlar.

Yani çoğu iklim araştırmacısı bireylere iç çevrelerinde gördükleri iyi ve kötü şeyleri sormaktan daha çok sadece ne gördüklerini sorarlar (Çetin, 2006: 63).

Güçlü bir örgüt ikliminin var olduğunu söylemek için araştırmacılara göre şu özellikler gerekir (Demirel, 1997: 23):

Güven: Bir bireyin başka bir birey ile kendisine yarardan çok zarar verebilecek nitelikteki bir ilişkiye girdiğinde, o kişi tarafından istismar edilmeme beklentisidir (Doğan, 2005: 315).

Günümüzdeki işletmelerde yönetime güven, çalışanların performansı, işletmeye olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tyler ve Degoe'y'e göre yöneticiler, ana bilgileri paylaşma veya paylaşmama konusundaki tutumları ile işletmede güvenin oluşturulmasında önemli bir role sahiptirler. İşletme içinde güvenin derecesi, yönetimin felsefesine, örgütsel yapı ve faaliyetlere ve çalışanların beklentileri konusundaki anlaşılmaya bağlıdır. Gilbert ve Tang, örgütsel güven ve örgütsel iletişimin durumu ve doğası arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulmuştur. Onlar, resmi fakat daha da önemlisi gayri resmi yoldan örgütsel iletişim kanallarına girmenin örgütsel güveni arttıracığını da iddia etmişlerdir (Doğan, 2006: 53).

Butter, güvenin şu şartlara bağlı olduğunu ileri sürmüştür; farklılıkların kabul görmesi, bilgiye ulaşılabilirlik, yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, haysiyet, açıklık, başkalarına güvenme, vaatlerin yerine getirilmesi ve kabul görmedir. Güvenilen kişiler daha çok emniyet ve kabul görme hissi duyacaklardır. Böylece onlar, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok konsantre olacaklardır (Doğan, 2006: 54). Bu şartlara bağlı olarak oluşan örgüt iklimi örgüte ve çalışanlara güven sağlayacaktır.

Katılımcı Karar Alma Mekanizması: Örgüt içinde bulunan kişiler örgütün her kademesinde gerek yayınlar yoluyla gerekse doğrudan sözlü iletişim ile konuları ilgilendiren örgüt politikaları konusunda bilgilendirilmelidir. Elemanlar güçlü bir iletişim ağıyla desteklenmeli ve gerektiğinde üstleriyle rahatça koordinasyon kurup karar alma mekanizmalarında ve örgüt hedeflerine yönelik adımlarla söz sahibi olabilmelidirler (Demirel, 1997: 23). Karar almaya katılan çalışanlar örgüt tarafından

sahiplenildikleri duygusu içerisinde olurlar ve örgütün bir parçası haline geldiklerini hissederler.

Destekleme: Örgüt içindeki ilişkiler açık sözlülük ilkesine dayanmalı ki çalışanlar astlarına ve üstlerine karşı söylemek istediklerini rahatça söyleyebilsin.

Aşağı Doğru İletişimde Açıklık: Örgüt üyeleri özel güvenlik sınırları hariç istedikleri bilgiye kolaylıkla ulaşabilmelidirler. Böylece acil olan bir bilgiye sıkıntısız ulaşabilir ve örgüt içinde ki koordinasyon bozulmadan örgüt çalışanları işlerine devam edebilirler. Bilgi güçtür ve bilgi olmaksızın çalışanlar istenilen iyi düzeylere ulaşamayacaklardır (Doğan, 2006: 59).

Yukarı Doğru İletişimde Açıklık: Örgütün her kademesindeki personel, astları tarafından yapılan önerileri açık yüreklilikle dikkate almalı ve astlarının sunduğu bilgileri incelemelidir.

Yüksek Performans Hedeflerine İlgi: Örgütte bulunan tüm çalışanlar örgütün amaçlarına, maliyetine uygun en yüksek verimliliği sağlayarak örgüte hizmet etmelidir. Yani örgütte yüksek kalite düşük maliyet ilkesi benimsenmelidir.

Yenilik: Bu anlayışla çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahip olacaktırlar (Doğan, 2006: 49).

1.3. ÖRGÜTSEL İKLİM BOYUTLARI

Ertekin, örgüt iklimi boyutlarını birbirleriyle etkileşim içinde olan üç başlık altında belirtmiştir (Bkz. Tablo-1).

1. Bireye ilişkin özellikler
2. Örgüte ve örgütsel süreçlere ilişkin özellikler
3. Çevreye ilişkin özellikler

Tablo 1.1: Örgüt İklimi Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
Doyum Teşvik Yükselme ve ilerleme olanakları Kişiye verilen önem ve saygınlık Engellenme Güven duygusu Diğer üyelere gösterilen duyarlılık Riski yüklenebilmek Arkadaşlık ilişkileri	Örgüt yapısı Örgüt politikası Örgütün amacı, büyüklüğü Ödül düzeni ve ücret Örgütsel çatışma Örgütle bağdaşmazlık Çok sıkı gözetim ve denetim İletişim Önderlik Karar verme Örgütün gelişme olanakları Örgütsel açıklık Sorumluluk	Sınırlayıcı ve ayırt edici çevre Çalışma koşulları Yönetsel destek, baskı Uyum Yönetimi eleştirme

Kaynak: Nuray Mercan, (2007), “Örgütlerde Mobbing’in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.

Her ne kadar örgütsel iklim boyutları bu şekilde sınıflandırılrsa da, bu etkenleri birbirinden ayırmak ve kesin olarak bir başlık altında toplamak oldukça zordur. Çünkü bu boyutlar birbirleriyle iç içe ve birbirlerine bağlı değişkenlerdir. Burada önemli olan şey, bu boyutların birbirleriyle etkileşime girmesi sonucu örgütsel iklimi oluşturmaktadır. Bu özellikler ve birbirleriyle olan etkileşimleri her için farklı düzeyde olduğundan, her örgüt sonuçta farklı bir iklime sahip olmaktadır.

Ancak bu iklim boyutlarında ortak olan noktaları belirlemek ya da genel başlıklar altında birleştirmek, çözümlere ulaşmada yararlı olabilir. Bu nedenle örgüt iklimi ile ilgili boyutları, birbiriyle etkileşim içinde olan, su üç başlık altında toplama olanağı vardır.

Bunlar:

- Bireysel özellikler; Örgütte çalışan insanların özlük hakları, verilen önem ve doyum derecesi, saygınlık, güven duygusu, ilişkileri, yükselme ve ilerleme olanakları.

- Örgütsel özellikler; Örgütün amacı, politikası, yapısı, büyüklüğü, çalışma koşulları, çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları, çatışmalar, ödül düzeni, sağlanan kaynaklar ve örgütün gelişme durumu.
- Çevresel özellikler; Çevrenin yapısı, beklentileri, baskı, uyum ve destekleri (Taymaz, 2003).

1.4.ÖRGÜTSEL İKLİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütün kişiliği olan örgütsel iklim, bireylerin örgütle ilgili düşünceleridir. Örgütsel iklimin çevre, örgüt ve çalışanlarla ilişkileri vardır. Bu ilişkilerden yola çıkarak örgüt iklimini etkileyen faktörler ortaya çıkmıştır. Bu faktörler örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, ödüllendirme, örgütsel değerler ve normlar, örgütsel iletişim, liderlik tipi ve çalışanların özellikleridir (Landy, 1989: 584).

1.4.1. Örgütsel Amaçlar

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Çünkü örgüt için belirlenen misyon, amaç ve yapı başlangıçta simgesel bir anlatımdır. Bunları gerçekleştiren insanların eylemleridir (Açıkalın, 1996:3). Diğer bir taraftan örgütler bireysel amaçları gerçekleştirmede aracıdır, bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırlar (Aydın, 1991:13). Örgütsel amaçlar, örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde, genel amaç olarak kar varken, eğitim, sağlık ve benzeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır (Albert ve Mescon, 1996:20). Günümüzde yeni örgüt anlayışında, örgütler sürekli olarak çalışanlarını kendi kişisel amaçlarını geliştirmeye yönlendirirken, aynı zamanda örgütün amaçlarını da gerçekleştirmiş oluyor. Ortak bir amaç birbirlerine güvensizlik duymuş olan insanları birlikte çalışmaya yönlendirir ve ortak bir kimlik yaratır. Gerçekten bir örgütün paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur (Senge, 2006:229).

Örgütün misyonunun, vizyonunun ve stratejik amaçlarının açık ve anlaşılır olması çalışanların motivasyonunu ve çabalarının belirlenen amaçlara kanalize edilmesini kolaylaştırır. Bu nedenle, örgütün misyonu, vizyonu ve amaçları açık ve

anlaşılır olurken aynı zamanda yazılı bir şekilde olmalıdır. Yazılı amaçlar ve planlar, hem örgüte kendi alt amaç ve planlarını oluşturma olanağı sağlar, hem de bireysel ve kolektif eylemlerin ölçüleceği ve ayarlanacağı araçlar sağlarlar. Yani değerlendirme sistemi üzerinde etkilidir. Benzer şekilde örgütsel iklim de değerlendirme sisteminin çıktılarını etkiler (French, 1994: 355).

1.4.2. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, bir organizasyon içinde var olan temel ilişkileri ifade eder. Örgütsel yapı kimin, nerede, ne yaptığını gösteren bir şemadır. Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanlarını, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi (ne kadar yatay mı, dikey mi), örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirler. O halde örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir (Genç, 2005: 103).

Örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim şekli, çalışanların iş ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği örgütlerin yapısını oluşturan unsurlardır. Geleneksel örgütlerin yapısı bir pramide benzetilirse, en üstte yönetici, onun altında da yönetici kadro yer almaktadır. Böyle bir yapıda alınan kararların en üst kademeden en alt kademeye kadar iletilmesi büyük zaman alır. Bu tür bir örgüt yapısı, hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren değişen dünyada pek geçerli değildir. Bilgi toplumundaki bir örgüt yapısında hiyerarşi ortadan kalkmıştır. Örgütler ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa, iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır. Hiyerarşik kademeleri azaltmak başarı için gereklidir (Güzeltik, 1999). Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri korumaya çalışan, gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı, günümüzdeki hızlı değişim sürecini karşılamaya yetmemektedir. 1920'li yıllara kadar etkin olarak uygulanan yönetim anlayışı mekanik ve formel ilkeler olarak uygulanırken, 1920'li yılların sonunda yapılan Hawthorne araştırmaları ile resmi örgüt yapısı kadar, insanın da önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Katı bir örgütsel yapıda, insanlar arasında ve diğer dış ve iç çevresel unsurlar arasında etkileşim zayıftır.

Bugünün dünyasında, geleneksel örgüt modellerini takip etmek, örgütsel etkinliğin ortaya çıkmasını engeller. Aşağıda Tablo1.2.’de örgüt yapısı ve sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 1.2: Örgüt Yapısı ve Sonuçları

Örgüt Yapısı	Sonucu
Otoriter, kapalı, dikey, merkezi, mekanik	Tatminsizlik, verimsizlik, etkin olmayan örgütsel yönetim
Demokratik, esnek, açık, yatay, merkezi olmayan, doğal	Yüksek iş tatmini, yüksek verimlilik, etkin örgütsel yönetim

Kaynak: Hülya Gündüz, “İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği)” Yüksek Lisans Tezi, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.

Tabloya bakıldığında hızlı değişen dünyaya uyum sağlamada, örgütlerin yapısı büyük önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik örgüt yapıları, değişimin önündeki engellerdir. Değişim için esnek çalışma grupları oluşturulmalı, grubun bir lideri olmalı ancak sorumluluk bütün üyelere verilmelidir. O halde örgüt yapısının değişime engel olmaması gerekir. Değişme yeteneğinin temelinde ise güven ilişkileri yatar. Örgüt yapısı sürekli değişen şartlarda orjinal, yönlendirici bir düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalı ve çalışanların yeteneklerini kullanmalarına imkan hazırlayacak esneklikte olmalıdır. Yani yaratıcılık atmosferini ortaya çıkarmak için hiyerarşiden uzaklaşmalıdır. Örgütün ve birimlerinin boyutu, açık bir örgütsel iklim ile yöneticilerin görüş ve karizması yüz yüze iletişime imkan tanımalıdır (Hinterhuber ve Popp, 1992: 105). Bugün örgütler, hızlı değişim sürecinde daha esnek bir yapı, açık, yatay ve devamlı öğrenen organizasyonlar olarak gelişmektedir. Varlığını korumak isteyen örgüt, hızlı, hedefe odaklanmış ve esnek olmalıdır. Bu da iyi bir örgütsel iklim ile sağlanır. O halde örgütlerin yapı ve işleyiş biçimleri, örgütsel iklim üzerinde önemli etkiler taşır. Örgüt yapısı basık yani yetkinin çeşitli kademelerde dağıtılmış olması olumlu bir iklime sebep olur. Böyle bir örgüt yapısında misyon ve vizyon açık ve net olarak tanımlanır. Ödüllendirme sistemi, olumlu davranışları pekiştirici tarzdadır. Personelin yenilikleri öğrenme ve benimseme sürecine yönelik eğitim programları

bulunur. Böylece personelin yalnızca iş ortamında değil, tüm hayatını değerlendirerek, personelin kişiliğine uygun, hayat gereklerine uygun bir örgüt yapısı geliştirmelidir. Aynı zamanda bu çalışmalar, personelin iş doyumunu artırıcı bir etkiye de sahiptir (Özdemir, 2006: 23).

1.4.3. Ödüllendirme

Örgütsel yapıyı hedeflere doğru yönlendiren, çalışanlarda moral ve motivasyon sağlayan enerji, örgütsel kültür ve örgütsel iklimden sağlanır. Örgüt ikliminin çalışanları harekete geçirecek nitelikte olması yani onların değerlerinin asgari düzeyde de olsa temsil edildiği bir zeminde oluşması gerekir. Bu motivasyon sağlayan değerlerden biri de ödül ve takdir edilmedir (Genç, 2005: 127). Motivasyon, bir yandan örgütün verimliliğinin yükselmesini sağlarken, öte yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyumun artırılmasını sağlar. Başarılar zamanında ödüllendirilmelidir. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır (Dengiz, 2000: 220).

Örgütlerde çalışanlardan gelen önerileri teşvik etmek amacıyla, sistematik ödüllendirme gündeme getirilmekte bu da katılım konusunda motive edici olmaktadır. Japon yönetim modellerinde performans değerlendirilip, ödüllendirmeye geçilince çalışanlara onurlandırma anlamında plaket veya hediyeler verilmektedir. Bu ödüllerin daha ziyade parasal ödüllere tercih edildiği görülmektedir. Bireylerin gösterdiği performansa bağlı olarak bireysel performans ücreti almaları olumlu örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesiyle fazla kabul görmemektedir (Ünal, 1998: 6).

Bu nedenle bazı firmalar takdir etme ve ödüllendirme adı altında programlar düzenlemektedir. Bu programlar gittikçe önem kazanmakta ve para alternatifinden daha motive edici bir güce sahip olmaktadır. Bunlar hediye, tatil vs.dir. Fakat ödülün sembolik değeri gerçek değerinden daha önemli olmaktadır. Verilen ödüller yapılan hareket ve davranışa uygun olmalıdır. Onurlandırma amacıyla verilen ödüller kişisel

abaların takdir edilmesi anlamına gelmekte, kişilerin kendi çalışma alanlarını iyileştirmeye yönelik kabaları dahi önemsemektedir (Ahlberg, 2005).

Ödüllendirme sisteminin adil yapılması da performans lme sisteminin doğruluğuna inancı arttırarak örgüt iklimini olumlu etkilemeye sebep olur. Yönetici, astlarına ceza verdiği gibi onları dllendirebilmelidir. Yönetici, görevinde başarılı ve alışkan olan verimli çalışanları mutlaka takdir etmelidir. Yapılan her görevin karşılığında mutlaka teşekkür etmelidir. Unutmamak gerekir ki, takdir ve ödüllendirme başarıyı teşvik eden en önemli öğelerden biridir (Genç, 2005: 129).

Diğer bir taraftan esnekliği ortadan kaldıran ve yönetim için zaman kaybı olan katı bir ödüllendirme sistemi istenen bir şey olmamakla beraber, genel erevesi tanımlanmış bir sistemin olması gerekir. Çalışanlar verilen ödüllerin, sonucu çok az etkileyebileceğini düşünebilir. Bu nedenle, parasal olmayan ödüllendirmeyi ve takdir etmeyi unutmamak gerekir. Ödüllendirme sürecini yılda bir kez yapılan bir formalite olarak değerlendirmemeli, bu süreç çalışan ve yöneticinin günlük çalışma yaşamının bir parçası haline getirilmelidir. Birçok insan resmi motivasyon şemaları yerine, yöneticilerinin teşekkür etmek ve başarılarını takdir etmek için ayırdığı vakitten dolayı motive olmaktadır. Bildiğimiz üzere teşekkürün maliyeti çok azdır ancak çok önemli sonuçlar doğurur. Bu sonuçlardan biri ise iyi bir örgüt iklimidir.(Gündüz, 2008:20)

1.4.4. Örgütsel Değerler ve Normlar

Örgütsel değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır. Örgütsel normlar değerlere dayalı olarak ortaya çıkar. Bir normu iş grenlerce uygulanacak bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran, kültürel değerlerdir. Normlar, rgtsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacaklarının yollarını gösterirler. İş görenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Bu normlar, iş görenlerin örgüte karşı sorumluluk üstlenmelerini sağlarken bir taraftan da bu rolleri onaylar. Böylece normlar, iş görenin hangi rolleri oynayacağını, hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir (Genç, 2005: 133).

Değerler örgütsel düzeyde, daha pratik ve örgütsel kültürün ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır (McDonald ve Gandz, 1992: 219). Örgütsel kültürü araştıran pek çok araştırmacı, kültürün tanımlanmasında, paylaşılan değer ya da örgütsel değer sisteminin anahtar bir öge olduğu yolunda hemfikirdir. Örgüt üyeleri, değerleri ya da sosyal idealleri ve inançları paylaşmak için örgüte katılırlar. Bu değerler ya da inanç modelleri; mitler, hikayeler, efsaneler ve özel dil gibi sembolik araçlarla ifade edilir (Wiener, 1988: 535).

Örgütler ve yönetim açısından değerler, neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Bir başka ifade ile örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir. Değerler, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Söz konusu değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerler arasındadır (Şişman, 2002: 94).

Diğer taraftan işletme ortamlarında çalışanların ahlaki değerlerini etkileyen en önemli unsur, etkili personel politikasının saptanması ve uygulanmasıdır. Örgüt içinde kuvvetli bir ahlaki değer duygusunun yaratılması için birlik ve beraberlik ruhu, dayanma ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe veya hayal kırıklığına karşı direnme, amaçlara bağlılık gibi değerlerin çalışanlara benimsetilmesi gerekir (Yıldız, 1993: 35).

Bu açıdan çalışanların değer yargılarını bilmek uygun örgütsel teknikler kullanmak bakımından oldukça önemlidir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmaların en önemli nedenlerinden biri değer farklılıklarıdır. Çalışanların değerleri ile örgütün değerleri birbiri ile uyuşmalıdır. Bu yüzden örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler örgütsel değer sistemini oluşturur.

Bir örgütsel değer sisteminin devam etmesi, üç temel fonksiyonu gerektirir:

İlki yeni üyelerin örgüt kültürüne önceden hazırlanması, ikincisi temel örgütsel değerlerin yeni üyelere aktarılması, üçüncüsü ise var olan örgütsel sistemin devamının sağlanması ve desteklenmesidir (Wiener, 1988: 541). Örgütlerin ve insanların pek çok

nitelikleri (yetenekler, iş gerekleri, kişilik özellikleri, meslekler gibi) davranışların önemli belirleyicileri olduğu halde, örgüt ve insanların temel ve sürekli görünüşü onların değerlerini ifade eder. Kişi açısından değerler, kişinin çevresine karşı adaptasyonunu kolaylaştıran sosyal bilişin bir türüdür. Örgüt açısından değerler ise, sistemin fonksiyonları ve aktiviteleri ile üyelerin uygun davranışları için özenle oluşturulmuş ve genelleştirilmiş gerekçelerdir. Grubun bütün üyeleri aynı değerlere sahip olmadığı halde, örgütsel normlar ve değerler bir grup ürünüdür (Chatman, 1989:339). Örgütsel değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler, kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:43). Okullar da değere dayalı örgütler olduğundan (Bursalıoğlu, 1997: 45), değerleri güçlü olan okullar etkili okullardır. Saphier ve King, etkili okulların temel değerlerini; uygulamaya önem verme, yüksek başarı beklentisi, dürüstlük ve güven, yönetsel destek, sorun çözmeye yönelik karar verme, açık iletişim, saygı ve onurlu olma şeklinde sıralamıştır (Çelik, 2002: 90). Okulların örgütsel değer yönelimlerinin, öğretmenlerin bağlılık ve iş doyumlarına ilişkin etkilerinin olduğu yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre kültürel bağlamın öğretmenlerin bağlılık, iş doyumunu, düzen ve disipline ilişkin duygularına pozitif etkisinin olduğu, bürokratik bağlamın ise bu duyguları negatif etkilediği saptanmıştır.

1.4.5. Örgütsel İletişim

İletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak, iletmesidir. İletişim sayesinde insanlar, örgütler (kurumlar) ve toplumlar arasında etkileşim sağlanır. İnsan yaşamını iletişim kurarak sürdürür. Bu yüzden örgütler kurulurken, örgütsel unsurların bir araya getirilip, organize edilmesinden sonra, çalışanların belirlenen amaçlara yönlendirilmeleri iletişimle olur. İyi bir iletişim, koordine edilmiş sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Etkin bir iletişim ise tüm yönetim faaliyetleri için temel bir öneme sahiptir (Tutar, 2003: 42).

Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliği ve çevreyle uyum sağlamada önemli rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır. Başka bir deyişle örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleşen iletişim biçimidir (Akıncı, 1999: 22).

Günümüzde çağdaş örgütler, faaliyetlerini değişken ve dinamik bir çevrede sürdürmektedir. Dinamik çevre ise örgütleri açık sistem olarak örgütlenmeye zorlamaktadır. Açık sistem olarak örgütlenme durumu ise iletişime dayanmaktadır. Bu yüzden çevre ve çevresel değişiklikler ile ilişki, ancak iletişim sayesinde kurulabilir. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilirler. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması, örgütsel iletişim ile gerçekleştirilebilir. Örgütsel iletişim, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Bunun sonucunda hızla değişen çevre ve rekabet koşullarında, kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları ancak örgütsel iletişim ile sağlanır. Rogers ve Hildebrandt'e göre yönetimde en önemli unsur insan ilişkileridir ki, ilişkiler de iletişimle sağlanır. Bu iletişim yazılı veya sözlü olarak yapılabilir. Konuşma ve davranışlar iç içedir ve birbirini takip eder. Bu bakımdan örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, iş doyumunu ve motivasyon gibi çalışanların davranışlarını olumlu etkiler. Çalışanların paylaşım duygusunu artırır, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır. Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur. Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır. Bu bakımdan örgütlerde iletişimin dört temel amacı vardır: bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan (iş doyumunu) oluşturmaktır. Böylece örgütsel iletişim, örgüt iklimini etkileyen faktörler içerisinde, ideal örgütsel iklimin oluşturulmasında önemli bir faktördür (Özdemir, 2006: 31).

1.4.6. Liderlik Tipi

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimidir. Yönetici de bu süreci yöneten kişidir. Yöneticinin üç tür örgütsel rolü vardır. Bu roller: kişiler arası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Liderlik ise bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayan ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren, bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Astlarına güvenen ve onların örgüt kararlarına katılmasını sağlayan liderler, tüm önemli kararları almaya ve sıkı kontrolü sürdürmeye ısrar eden yöneticilerce meydana getirilen örgütsel iklimden çok daha farklı bir iklim yaratabilirler. Bu açıdan örgüt kararlarına katılmanın başlıca yararları şunlardır: çalışanların güdülenmesini sağlar, örgütteki sosyal havayı değiştirir, örgütsel amaçlarla kişisel amaçların dengelenmesini, çalışanların psikolojik olarak tatmin olmasını, işi terk etme ve işten ayrılmaların azalmasını sağlar kısacası örgütsel iklimi değiştirir. Liderlerin yeni görevi, öğrenme sürecini tasarlamadır. Böylelikle örgütteki kişilerin, karşılaştıkları önemli meseleleri verimli bir şekilde halledebilmelerini ve ustalıklarını geliştirebilmelerini sağlar. Bu şekilde lider öğretmenlik görevini yerine getirmektedir (Senge, 2006: 368).

Liderin duyguları aktarma becerisi ne kadar fazlaysa, duygular o kadar güçlü biçimde yayılır. Lider, kendi coşkularını ne denli iyi ifade ederse, çalışanlarda aynı tutkuyu hisseder. Kısacası liderin ruh hali ve eylemleri, önderlik ettiği insanların duygularını, dolayısıyla da performanslarını gerçekten etkiler. O halde, liderin ruh halini nasıl gösterdiği ve diğerlerini nasıl etkilediği, örgütün başarısını etkilemede etmen olacaktır (Goleman, 2002: 21). Elbette, liderlik bazen belirli ölçüde bir sertlik gerektirir. Liderlik sanatı; ne zaman otorite kurulacağını veya ne zaman arkadaşça davranarak, yol göstermek ya da etkilemek için daha dolaylı yollar kullanacağını bilmeyi gerektirir (Goleman, 1998: 240). Eğer lider otoriter bir lider ise sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli gücü örgütte bulunduğu pozisyondan alır ve bu tür liderlere göre ortalama insan tembeldir ve kendine güvenilmez. Bunun sonucu olarak otoriter liderlik tarzında bütün önemli kararlar liderler tarafından alınır ve çalışanlara tebliğ edilir. Buna karşılık demokratik liderlik tarzında ise lider, liderlik sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli gücü birlikte çalışanlardan alır ve bu tür liderlere göre insan için çalışmak oyun oynamak kadar doğal ve keyiflidir. İnsanlar doğru yönlendirilirse yaratıcılıklarını

örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilir. Demokratik liderlik tarzında lider, liderlik sorumlulukları ile ilgili sorunlarını astları ile paylaşır. Heyecanlandırıcı liderlik ise çalışanlardaki inisiyatif yeteneğinin ve duygularının serbest kalmasını başarır (Genç, 2005: 145).

Dönüşümcü liderlik modeli, her zaman ki gibi, yöneticiliği aşar. Bu tür liderler sadece kendi coşkularının gücünü kullanarak insanları ayaklandırabilirler. Bu liderler emir ya da direktif değil, ilham verirler. Vizyonlarını dile getirirken, entelektüel ve duygusal açıdan esinlendirirler. Bu vizyona karşı güçlü bir inanç gösterirler ve onu birlikte gerçekleştirmek konusunda başkalarını da heyecanlandırırlar. Ayrıca kendilerini, liderlik yaptıkları kişilerle ilişkilerini geliştirmeye adanmışlar (Goleman, 1998: 248).

Liderliğin örgütsel bağlamda anlaşılması için Bolman ve Deal (1991), dört çerçeve saptamışlardır. Bunlardan “yapısal çerçeve” bürokratik özellikleri, emir komuta zincirini, iş bölümünü ve rollerde sorumluluğu anlatmaktadır. Bu türden liderler genellikle ne yaptığını iyi bilen liderler olarak tanımlanırlar. “İnsan Kaynakları Çerçevesi”nin kaynağında psikoloji ve örgütsel davranış yer alır. Odak noktasında insan ilişkilerinin karşılaştırılması vardır. Bu yaklaşıma göre liderler, insan ilişkilerine ve insan duygularına duyarlıdırlar. Bu çerçevede asıl olan, çalışanlardır. “Politik Yaklaşım” ise çatışmayı kaçınılmaz olarak görür ve kıt kaynaklar için girişilen rekabeti, örgütsel yaşamın temel özelliği olarak kabul eder. Politik liderlerde pazarlık etme becerisi çok gelişmiştir. Bu liderler güçlerini belli bir alanda kabul ettirerek karşılıklı anlaşmaların sağlanması için görüşme ve pazarlığa çok yetkindirler. Politik yaklaşımda, bireysel ve grup çıkarları örgüt amaçlarının önüne geçebilmektedir. “Sembolik Yaklaşım”, örgütün değerlerini ve kültürünü öne çıkartmaktadır. Bu yaklaşımda hedef, örgütsel faaliyetleri açıklama ve anlamada belirsizliği azaltmaktır. Sembolik liderler, astlarında heyecan oluşturarak örgüte bağlılığı artırır. Ayrıca sembolik liderler örgütsel mit, tören ve diğer sembolik unsurların önemini kabul edip geliştirebilmesine destek verirler (Bolman ve Deal, 1991: 504).

Kısaca lider olarak nitelendirilecek yönetici, etrafındakileri etkileme ve onların beklentilerinin ötesindeki amaçları gerçekleştirme konusunda bütünleştirme yeteneğine sahip olmalıdır. Çalışanların örgüte bağlanmalarını ve onların enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmelidir (Aydın, 1998: 273).

1.4.7. Çalışanların Özellikleri

Örgüt üyelerinin özellikleri örgütün iklimine katkı sağlamaktadır. Büyük ölçüde daha yaşlı veya daha az eğitilmiş çalışanlara sahip bir örgütten, yüksek derecede eğitilmiş ve istekli çalışanlara sahip bir örgüt oldukça farklı bir iklime sahip olacaktır. Çalışanları, örgütün sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklim, çok daha dostçadır. (Gündüz a.g.e. 2008: 26)

1.5. ÖRGÜTSEL İKLİM TİPLERİ

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir (Can, 2002: 230). Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir (Atay, 1998). Yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler doyumun artmasını sağlar (Aytaç, 2003). Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissetmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur (Can, 2002: 231). Diğer bir sınıflandırmada da ilk olarak Otoriter Yapılı İklim, görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim tipidir. Erk güdüsü yüksek olan birey ya da bireyler, güç ve otorite kaynaklarını genişletmek isteyecekler, diğer bireyleri etkileri altında tutma ve güçlerini koruma davranışları göstereceklerdir. Otoriteye dayalı iklim, korku ve başarısızlık beklentisi olan, örgüt dışı siyasal baskının fazla olduğu, görevin ilginç bulunmadığı, çalışanların üstlerine fazla bağımlı olduğu, çalışanları iten, örgüt içi çatışmanın yoğun olduğu, güdülemenin az bulunduğu bir hava türüdür (Öge, 1996: 18). İkinci olarak Demokratik Yapılı İklim, birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olup cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eden iklim tipidir. Bağlanma güdüsü yüksek olan bireyler, samimi ilişki ve arkadaşlık bağlarına önem verirler. İleriye dönük planlarla uğraşmaktan çok, insanlarla bir arada olmaya, onlara yardım edebilmeye çalışırlar. Bağlanma ihtiyacı başka insanlar ile ilişki

kurmayı, gruba girmeyi ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder (Koçel, 2001: 309). Üçüncü olarak Başarıya Yönelik İklim, yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim tipidir. Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler kendilerine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren amaçlar seçerek bunlara ulaşmak için gereken yetenek ve bilgiyi elde edecekler ve bunun gerektireceği davranışı göstereceklerdir. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler diğerlerine nispetle daha gerçekçi amaçlar saptarlar, ileriye dönük planlar yaparlar, azimli ve pratik zekaya sahiptirler. Bu tür bireyler daha çok başarılı olmaya dönük ihtiyaç duymaktadırlar. Başarıya dayalı bir iklim, güven ve birliktelik duygusunu ihtiva eden, örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayan, özendirici, doyumun fazla olduğu, başarı ve yaratıcılık yeteneklerini kullandırtan, örgütü benimseme ve bağlılık duygularının yüksek olduğu bir iklim türüdür (Öge, 1996: 19). Başka bir sınıflandırmada ise Andrew Halpin ise örgütsel iklimi şu şekilde gruplandırmaktadır (Arslan, 2004: 223):

1.5.1. Açık İklim

Açık iklimde yöneticiler ve çalışanlar büyük bir uyum içindedirler. Çalışanların morali yüksektir. Görevlerini büyük bir istek ve zevkle yaparlar. Yöneticiler eleştirilere açıktır. Yöneticilerin işe dönüklük ve anlayış gösterme düzeyleri yüksektir. Yöneticiler kişisel kurallar koyma ve çalışanların kararlara katılımına önem verirler.

1.5.2. Bağımsız İklim

Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadırlar.

1.5.3. Kontrollü İklim

Bu iklim türünde samimiyet ve anlayış gösterme düzeyi düşük, yakından kontrol söz konusudur. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur. Önemli olan nokta görevlerin yerine getirilmesidir. Personelin moral düzeyi düşüktür. Yöneticilerin söyledikleri doğrudur ve başkalarının düşünceleri onları pek

ilgilendirmez. Örgütte yoğun biçimsel işler ve gereksiz yığılmalar vardır. Yöneticinin koyduğu kuralların dışına çıkılmaz. Yöneticilerde sadece benim söylediğim doğrudur inancı egemendir.

1.5.4.Samimi İklim

Yönetici aşırı derecede anlayışlıdır. Yönetici “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” yaklaşımında bir davranış benimsemiştir. Örgütsel amaçlara ulaşmada, denetimin az olmasına karşın, sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir. Samimi iklim yöneticinin kendisini çalışanlardan biri olarak gördüğü iklim türüdür.

1.5.5. Babacan İklim

Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Yöneticiler personelle birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin çalışanları kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri düşüktür. Babacan iklim çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların bulunduğu bir iklim türüdür.

1.5.6. Kapalı İklim

Babacan iklime benzemektedir. Bu iklim türünde de moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Personelin arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz konusu değildir. Yönetici emredicidir ve çalışmalarıyla iyi bir örnek ve güdüleyici değildir. Bu iklim türünün olduğu örgütlerde çalışanlara karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır (Arslan, 2004: 223).

Bir diğer yazar, örgüt iklimi tiplerini şöyle açıklamaktadır; inanırlılık ve güvenirlilik, açıklık, içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık ve buna ek olarak doyum ve beklenti düzeylerinin yüksek olduğu örgüt ikliminin ideal örgüt olarak tanımlanmaktadır. Olumlu iklim; başarılı çalışan ilişkileri ve etkileşimleri sonucunda; doyumlu ve moral düzeyleri yüksek çalışanlar, yüksek verim, örgütsel başarının artması olarak belirtilmektedir. Olumsuz örgüt iklimi özellikleri ise şöyle açıklanmaktadır; insanın önem taşımayışı, katı ve baskıcı ve esnek olmayan örgütsel yapı, çok fazla

sınırlanmış iletişim, katılım eksikliği, sıkıcı - bunaltıcı çalışma, katı - sert - kırıncı çalışma ortamı çatışmaların karşılıklı iletişim ve etkileşimde çözümlemek yerine hoş görülme, örgüt lehine dönüştürülme baskı altına alındığı ortamdır (Varol, 1992: 221).

Aşağıda Tablo 1.3.'te sıralanan iklim tiplerinin, örgütlerde oluştuğunu ifade etmektedirler (Hoy ve Miskel, 1982: 190):

Tablo 1.3: İklim Tipleri ve Boyutları

İKLİM BOYUTLARI	İKLİM TİPLERİ					
	AÇIK	BAĞIMSIZ	KONTROLLÜ	SAMİMİ	BABACAN	KAPALI
ÇÖZÜLME	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	YÜKSEK	YÜKSEK	YÜKSEK
ENGELLENME	DÜŞÜK	DÜŞÜK	YÜKSEK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	YÜKSEK
MORAL	YÜKSEK	YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	DÜŞÜK
SAMİMİYET	ORTA	YÜKSEK	DÜŞÜK	YÜKSEK	DÜŞÜK	ORTA
UZAK DURMA	DÜŞÜK	YÜKSEK	YÜKSEK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	YÜKSEK
YAKINDAN KONTROL	DÜŞÜK	DÜŞÜK	YÜKSEK	DÜŞÜK	YÜKSEK	YÜKSEK
İŞE DÖNÜKLÜK	YÜKSEK	ORTA	ORTA	ORTA	ORTA	DÜŞÜK
ANLAYIŞ GÖSTERME	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	YÜKSEK	YÜKSEK	DÜŞÜK

Kaynak: Wayne K., Hoy, Decil, G., Miskel, **Educational Administration Theory Research and Practice**, Random House, Inc., Newyork, 1982, p.190.

Tablo 1.3.'te görüldüğü gibi açık ve kapalı iklimin dikkat çekici karakteristik özellikleri; çözülme boyutu açık iklimde düşük, moral ve işe dönüklük boyutları yüksektir. Kapalı iklimde ise çözülme boyutu yüksek, moral ve işe dönüklük boyutları

düşüktür. Hoy ve Miskel'e göre açık iklimin göstergesi = moral + işe dönüklük boyutları - çözülme boyutu puanıdır (Hoy ve Miskel, 1982: 190).

1.6. ÖRGÜTSEL İKLİMİN ETKİLERİ

İklimin örgüte olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir. Bunlar;

- **Olumlu Örgütsel İklimin Sonuçları**

İnanılrlık, güvenilirlik, açıklık-içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık vb. ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yüksek olduğu örgüt iklimini, ideal örgüt iklimi olarak adlandırmak da olanaklıdır. Bunların varlığı, örgütte sisli-dumanlı bir havanın değil, pırl pırl bir bahar havasının varlığını gösterir. Bu ise, etkili iletişimi getirir. Etkili iletişim, hem böyle bir havanın varlığına işaret eder, hem de böyle bir havayı doğurucu ve besleyici rol oynar. O halde olumlu örgüt iklimiyle birlikte gelen başarılı işgören ilişkileri ve etkili iletişim:

Doyumlu ve moral düzeyleri yüksek işgörenler,

Yüksek verim

Müşterici, yatırımcı, topluluk vb. genel olarak halk ile iyi veya en azından iyileştirilmesi kolay ilişkiler getirir. Dolayısıyla, bunlar sonucu da örgütsel başarıdır (Varol, 1989: 221).

- **Olumsuz Örgütsel İklimin Sonuçları**

İnsanın önem taşımayışı,

Katı, baskıcı-esnek olmayan bir örgütsel yapı ve bununla birlikte gelen:

Çok fazla sınırlanmış iletişim,

Katılım yokluğu – etkileşim yokluğu ve otokratik liderlik,

Sıkıcı – bunaltıcı zorla çalışma,

Katı – sert, kırıncı bir örgütsel çatışma ortamı. Çatışmaların karşılıklı iletişim ve etkileşimle çözümlenmek yerine, hoş görülmeyip, örgüt lehine dönüştürülmeyip baskı altına alındığı bir ortam (Varol, 1989: 221).

Ayrıca örgüt ikliminin sonuçları ile ilgili olarak çeşitli konular üzerindeki etkisi incelenebilir. Bunlar; verimlilik, iş tatmini ve performans olmak üzere en önemli üzerinde durulması gereken konulardır. Bunları sırasıyla incelenecek olunursa;

1.6.1. Verimlilik Üzerine Etkileri

Yapılan çeşitli araştırmalarda, üzerinde durulan konular arasında liderlik tarzları olarak üç değişik iklim (ortam) oluşturulup sonuçları gözlenmiştir. Bu ortamlardan ilki otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahiptir. Burada görevlerin kesin bir tanımı yapıp, kurallar, formel haberleşme ve disiplin kuralları açıklanmıştır. İkinci iklim (ortam), arkadaşça ve demokratiktir. İnfornel ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuştur. Üçüncü ortam, farklı ve üstün bir iklim oluşturmaya yöneliktir. Burada her birey ve grup için yüksek amaçlar belirtilmiş, yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir. Ödüllendirmeye yüksek bir verime yönelme konusunda bireyler özendirilmiştir. Ödüllendirme aracı olarak yüksek bir ücret, terfi etme, takdir gibi sistemler uygulanmıştır. Bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca göre ikinci ortamda bulunan bireylerin daha büyük bir tatmin içinde oldukları gözlenmiş ve bu işletme verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde etmiştir (Efil, 1996: 111). Bu demek oluyor ki demokratik ortamlarda insanların ve fikirlerinin önem ve değer gördüğü ortamlarda verimlilik üst düzeye ulaşmaktadır.

1.6.2. İş Tatmini Üzerine Etkileri

Örgüt ikliminin iş tatminine nedeni olduğu açıktır. Bu açıdan, örgüt iklimi ile iş tatminini ortaya koymaya yönelik çalışmalarda ortak ölçüm araçları kullanılarak ilişki aranmıştır. Öte yandan tatmin iklimin algılanma nedeni olarak düşünülmüştür. Bir başka deyişle iş tatmininin yüksek ya da düşük olmasında iklimin ne şekilde algılandığının önemli bir rolü vardır. Örgüt ikliminin uygun olmaması durumunda iş tatminsizliği duyan bireyler işe gelmeme, işi bırakma (iş gören değişim çabukluğu), fiziksel ve zihinsel sağlığını kaybetme, şikâyetlerinin artması ve benzer tutumlar takınabilir (Efil,1996: 111). Örgüt ikliminin olumlu algılandığı ve bireylerin örgüt ikliminden moral-motivasyon yönünden fayda sağladığı zamanlarda ise bireylerin

sağlıklı, güler yüzlü, işini severek ve işletmeyi sahiplenerek belli oranda performansını da arttırarak, işlerin daha hızlı görüldüğü de bilinmektedir.

1.6.3. Performans Üzerine Etkileri

Bir örgütün iş çevresi (özellikle çalışanı tarafından algılanan), çalışanın bilinci, tutum ve davranışı üzerinde güçlü bir etki olarak tanımlanmaktadır. Bu çevre, iş başarımını, örgütü, örgütsel bağlılığı, çalışanların iş bırakma düzeyini, mesleğe ilişkin katkıları ve istikrarı etkilemektedir. Birçok çalışma örgütsel performans ve altında yatan belirleyicileri (örn. yapı, teknoloji ve büyüklük gibi bağlamsal özellikleri) anlama alanında çalışırken, literatürde iklimin performans üzerinde gösterebileceği ayırt edici etkileri tanımlamak üzere yapılan çok az deneysel çalışma vardır. Gerçekleştirilen çalışmalar ise, büyük endüstrilere yoğunlaşma eğilimi göstermiştir. İklimin performans üzerine etkisi olduğu yolundaki kanıtlar sınırlıdır (Williams, 2000: 532).

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SİNİZME GENEL BAKIŞ

2.1. SİNİZM KAVRAMI

Örgütsel sinizm ile ilgili literatüre bakıldığında konu oldukça yeni olmakla birlikte bir tarafta kavramsallaştırma, tanımlama ve ölçek geliştirme yönünde çalışmalar bulunurken, diğer tarafta örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını farklı bağlamlarda ve farklı değişkenler aracılığı ile keşfetmeye yönelik çalışmaların bulunduğu görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Örgütsel sinizm, örgütsel davranış literatüründe çok yeni bir konu olup, 1990'lı yılların başlangıcından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlarda çalışan araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bu konuda yapılmış olan çalışmalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Erdost vd. (2007), destek bölümlerinde çalışanların üretim bölümüne ve yönetici olmayanların da yöneticilere göre daha sinik olduklarını tespit etmişlerdir. Bunun nedeninin, üretimde çalışanların genellikle mühendis; yönetici olanların da daha saygınlığı olan işlerde çalışmalarından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olan çalışanların lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlara göre daha sinik davranış gösterme eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Bu durumun nedeninin, üniversiteye gitmek isteyenlerin öncelikle hedefinin lisans eğitimi almak olduğunun ve lisans programı kazanamayıp meslek yüksek okullarında okumak zorunda kalanların hayata karşı daha olumsuz bir bakış açısına sahip olabileceği ile ilgili olabileceğini belirtmişlerdir (Erdost vd., 2007: 522).

Tokgöz ve Yılmaz (2008) yaptıkları çalışmada, genel sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki değişken arasında kısmen de olsa anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve genel sinizm seviyesi arttıkça örgütsel sinizm seviyesinin de arttığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm seviyesinin de arttığı gözlemlenmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 301).

Örgütsel adalet ve sinizm ilişkisini inceleyen bir diğer çalışma James (2005) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algıları arasında negatif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (James, 2005: 66.). Bu sonucu destekleyen bir diğer çalışma da akademisyenler üzerinde yapılmış olup, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş ve örgüte yönelik

adaletsizlik algılarının akademisyenlerin örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılmış ve bununla birlikte akademisyenlerin adaletsizlik algılamaları sonucunda sinik davranışlara yönelebilecekleri belirlenmiştir. Ayrıca olumsuz duyguların ve sinik davranışların araştırma görevlileri arasında diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre daha sıklıkla ortaya çıktığı tespit edilmiş olup bunun nedeninin araştırma görevlilerinin akademik hayatın en alt basamağında yer almaları nedeniyle kendilerini tepkilerini belirtme gücünden yoksun hissetmelerinden kaynaklanabileceği belirtilmiştir (Kutunis ve Çetinel, 2009: 698). Bir diğer çalışmada ise, psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi incelenmiş ve psikolojik kontratlarda ihlal algılayan çalışanların daha fazla sinik tutumlar gösterdiği belirlenmiştir (Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009: 691).

Güzeller ve Kalağan (2008), mevcut bir sinizm ölçeğini test ederek Türkiye’ye uyarlama amaçlı bir çalışma yapmışlardır. Ayrıca öğretmenlerin demografik özellikleri ile sinizm seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bunun sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri ile branşları ve eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit ederlerken, örgütsel sinizm seviyeleri ile yaşları ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir sonuç elde etmemişlerdir (Güzeller ve Kalağan, 2008: 93).

Yurtdışında yapılmış olan bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre sinizmin, sosyal ve ekonomik şartlardan büyük ölçüde etkilendiği belirlenmiştir. Buna göre iyi eğitilmiş ve ortalamanın üzerinde ekonomik gelişmişliğe sahip bir nüfusu bulunan şehirlerdeki insanların devlet yönetimine karşı daha az sinik özelliğe sahip oldukları görülmüştür. Bunun aksine, fakir ve yoğun nüfusu bulunan şehirlerdeki insanların devlet yönetimine karşı daha fazla sinik özellik gösterdikleri tespit edilmiştir (Berman,1997: 100).

Brandes’in (1997) tez çalışmasının sonuçlarına göre, sinik ya da sinik olmayan çalışanların muhtemelen eşit bir şekilde arkadaşlarına ve amirlerine yardımcı olacakları tespit edilmiştir. Buna göre kişinin iş arkadaşlarına ya da amirlerine yardımcı olma isteğinin, kişinin örgütü hakkındaki tutumu ile ilgili olmadığı belirtilmiştir (Brandes,1997: 122).

James, örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında, örgütsel sinizm ile çalışanların iş ortamından kaynaklanan birtakım algıları arasında

belli yönlerde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu algılar; örgütsel adalet algısı ve algılanan örgütsel destek değişkenleri ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali algısı ve örgüt içi politika algısı değişkenleri arasında ise pozitif yönde bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir (James, 2005: 62).

2.1.1. Örgütsel Sinizm

Yoğun rekabet, artan yaratıcılık ve örgütlerde istikrarlı gelişmeler devam ederken örgüt çalışanları da bu gelişmelerden etkilenmektedirler. Bu şartlar altında, çalışanlar sinik olarak adlandırıldıkları davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar. Araştırmacılar sinizmin, örgütlerin rekabetçiliğine ve günümüzün ihtiyacı olan değişime uyum yeteneğine gittikçe daha fazla zarar vererek iş yaşamında artış gösterdiğini belirtmektedirler (Öncer, 2009: 1).

Sinizm; bireyleri zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkünü ve olumsuz düşüncelerle dolu varlıklar olarak nitelendiren bir düşünce akımıdır. Bu akımın ana düşüncesini dürüstlük, adalet ve içtenlik gibi olumlu kişilik özelliklerinin kişisel çıkarlar uğruna ikinci planda bırakılması oluşturmaktadır. Sinizm, bireysel ya da örgütsel özelliklerden kaynaklanmakla birlikte aynı zamanda zor beğenen, eleştiren, her şeyde kusur bulan bir tutumu ve kişilik özelliğini de ifade etmektedir (Eaton, 2000: 64.). Sinizm, diğer insanların güdülleri, dürüstlüğü ve iyi niyetinden şüphe duyulması ve bunun doğrudan genellenerek diğer konulara veya durumlara inanılabilirlik açısından yansıtılmasıdır (Soo-Juan Tan and Khai-Ling Tan, 2007: 64).

Sinizm bireye, gruba, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı olumsuz duygularla birlikte hayal kırıklığı ve hüsrarla nitelendirilen genel veya özel tutumdur (Andersson and Bateman, 1999: 450).

Literatürde işyerinde sinizm kavramı iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Birincisi, bireyin kişiliğinden kaynaklanan ve yaşama bakış açısını yansıtan ‘genel sinizm’dir. Diğeri ise bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olan örgütsel faktörleri temel alan ‘örgütsel sinizm’dir.

Genel sinizm (Dispositional Cynicism), insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan kişinin tabiatında bulunan kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000: 270). Genel sinizm belli bir nesneye yöneltilmemiştir ancak bireyin yaşamının çeşitli yönlerine yayılmış durumdadır (Eaton, 7). Örgütsel sinizm ise, kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur. (Dean, Brandes and Dharwadkar: 345.) Buna göre, genel sinizm ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirinden farklıdır. Yani genel sinizm, bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olan örgütsel unsurlardan kaynaklanır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Dean vd.'ne (1998) göre örgütsel sinizm, “Bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur (Dean, Brandes and Dharwadkar: 345). Bu boyutlar;

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç,
- Örgüte yönelik olumsuz bir duygu ve
- Bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir.

Sinizm, belirli bir örgüte, firma yöneticilerine ve genel anlamda insan doğasına olmak üzere üç açıdan ele alınmıştır (Andersson and Bateman: 456). Dean'ın (1995) yaptığı tanıma göre sinizm, kişinin çalıştığı örgüte ve yönetime karşı geliştirdiği ve yönetimin onların beklentilerini karşılamakta başarısız olacağı yönündeki kesin bir inanca dayalı negatif bir tutumdur. Bu inanca çoğunlukla hüsrana, hayal kırıklığı ve belki öfke ya da istifa eşlik eder. Burada çalışanların işverenlerinden ne tür beklentileri vardır sorusu akla gelmektedir. Bunun birçok nedeni vardır. Birincisi, çalışanlar işverenlerinden öncelikle örgütün amaçlarını önemsemelerini ve sadece kendilerinin değil örgütün de refah içinde yaşaması için çalışmalarını beklerler. Bu durumda çalışanlar yöneticilerin yalnızca kendi çıkarları yönünde davrandıklarını düşünürlerse sinik bir davranış sergilemiş olurlar. İkincisi, çalışanlar yöneticilerden örgütü başarılı bir şekilde yönetme bakımından yetenekli olmalarını beklerler. Bu durumda, eğer çalışanlar yönetimin başarılı olamayacağı yönünde bir inanç taşırlarsa yine sinik olarak adlandırılırlar. Çalışanlar yönetimden adil bir şekilde yönetmelerini beklerler. Bu durumda, eğer çalışanlar adaletsiz bir muamele göreceklerine inanırlarsa yine sinik

olarak adlandırılırlar. Bunlardan başka, çalışanların yönetimden sinizme kaynaklık edebilecek diğer beklentilerinden birkaçı ise, yönetimin mevcut bir rekabet stratejisinin bulunması, yönetimin samimi bir şekilde çalışanlarını dikkate alması ve yönetimin çalışanların işlerini yapabilmeleri için kendilerine yeterli miktarda kaynak temininde bulunması şeklide sıralanabilir (Dean, 1995).

Sinizm, gelecekteki örgütsel değişimlerin başarısı hakkında, değişim liderlerinin beceriksiz ve tembel oldukları inancına dayalı kötümserliği de kapsayan genel bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu durumda insanlar, çalıştıkları örgütte birçok değişiklik yapılmaya çalışıldığını fakat bu girişimlerden çok azının başarılı olduğunu gördükçe sinik davranışlar sergilemeye başlarlar (Wanous, Reichers, Austin, 1994: 269).

Türkçe literatürde, sinizm kavramı yerine 'kuşkuculuk' kavramı kullanılmıştır (Bond, Kirshenbaum, 2004). Bu iki kavram alternatifli olarak birbirlerinin yerlerine kullanılmalarına rağmen birbirlerinden kavramsal olarak ayrılmaktadırlar. Sinizm, kararlı bir kişisel özellik olarak nitelendirilirken; kuşkucu ise, diğerlerinin yaptıklarından ve söylediklerinden kuşkulandır ama kanıt gösterilerek veya deneme fırsatı verilerek ikna edilebilir (Tan and Tan, 64).

Sinizm ile ilgili cevap aranması gereken bazı sorulara aşağıda yer verilmiştir:

Sinizm ile ilgili önemli bir soru şudur. Sinik davranış sergileyen çalışanlar haklı mıdır? Eğer sinikler haklı ise onlar gerçekten sinik midirler yoksa sadece gerçekçi midirler? Siniklerin haklılığını belirlemek kolay değildir. Çünkü sinizmin tanımından da görüleceği gibi sinizm çalışanların gelecekteki beklentilerinin yönetim tarafından karşılanmayacağı yönündeki inanç olarak tanımlanmıştı. Bundan dolayı siniklerin tahminlerinin doğruluğunun ve gerçekte haklı olup olmadıklarının anlaşılabilmesi için belli bir zamanın geçmesi gerekmektedir. Sonuç olarak birçok teorisyenin de belirttiği gibi, örgütsel gerçeklik sosyal olarak inşa edilmektedir. Bu yüzden de bir örgütsel çevrede, aynı yönetsel davranışın birçok farklı şekilde anlaşılması, siniklerin haklı ya da haksız olduklarını söylemeyi oldukça zorlaştırmaktadır. Ancak, sinik davranış sergileyen birçok kişinin yönetim hakkındaki düşüncelerinde haklı olduklarına inanılmaktadır. Sinizm ile ilgili cevap verilmesi gereken bir diğer soru da şudur: Sinizm neden sorun olmaktadır? Çalışanların yönetim veya örgüt hakkında sinik tutumlar sergilemelerinin sonuçları nelerdir? Bu sorulara cevap olarak da şunlar bilinmektedir:

Öncelikle çalışanlar sinik tutumlar geliştirmeye başladıklarında, yönetimin ve bununla birlikte yöneticilerin ve liderlerin haklılığını da sorgulamaya başlarlar. Sinikler, yönetimin örgütü yönetme konusundaki yetkisini tanımakla birlikte artık yönetime bir değer vermezler ve herhangi bir karizmatik veya üstün yeteneklerinin olduğunu düşünmezler. Daha da kötüsü sinikler, üst kademe yöneticilerini bulundukları kademeye sırf şanslı oldukları için veya yakın ilişkilerinden dolayı gelen sahtekârlar olarak görürler.

Bir örgütün veya o örgütün alt birimlerinin bir bütün olarak sinik davranışlar sergilediklerini söyleyebilmek için üç unsurun bulunması gerekmektedir. Birincisi, örgütün veya alt birimlerinin üyelerinin çoğunun sinik davranışlar sergilemesi gerekir. İkincisi, örgüt üyelerinin birbirlerinin sinizminin farkında olmaları gerekir. Üçüncü ve en önemlisi ise sinizmin, örgütün veya alt birimlerinin üyelerinin tanımlanan bir özelliği olarak görülmesidir. Diğer bir ifadeyle, örgütün kendisini sinik bir varlık olarak düşünmesi gerekmektedir.

İşyerinde sinizme yol açan örgütsel faktörlerin, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle tespit edilmesi ve giderilmesi gerekmektedir. Çalışanları sinik tutumlar geliştirmeye yönlendiren faktörlerle mücadele etmek için alınacak önlemler ve yapılacak çalışmalar örgütlerde etkin ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu örgütsel düzenlemelerden bazıları aşağıda belirtilmiştir (Efilti vd. 2008: 281) :

- Örgütlerde en önemli değerin işgörenler olduğunu fark etmek,
- İşgörenleri maddi, manevi, sosyal ve kültürel anlamda desteklemek,
- İşgörenlerin stres düzeyini düşürmek ve tükenme noktasına gelmelerinin önüne geçmek,
- İşgörenlerin fiziksel ve teknolojik çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İşgörelere örgütteki değişimler hakkında bilgi vermek ve örgütsel iletişimin önemini göz ardı etmemek,
- İşgörenlerin yönetime katılmalarına olanak tanımak,

- İşyerindeki monotonluğu azaltmak,
- İşgörenlerin, görevleriyle ilgili gerçekçi beklentilere ve hedeflere odaklanmasını sağlamak.

Efiliti vd.'ne (2008) göre örgütsel ortamda sinizme yol açacak faktörlerin belirlenmesi ve çalışanların sinik davranışlar sergilemelerine neden olan düzenlemelerden kaçınılması, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulması bakımından önemlidir (Efiliti vd.: 289).

2.1.2. Örgütsel Sinizmin Özellikleri ve Önemi

Sinizm kavramının birey ve örgütler için önemi, bu konuda araştırma yapan yazarlar tarafından çeşitli şekillerde belirtilmiştir. Dean, Brandes ve Dharwadkar yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin avantajlı yönlerini belirlemişlerdir. Bu avantajlı yönler (Kalağan, 2009: 41):

- Örgütsel sinizm kişisel bir özellik değil, hem belirli örgütsel deneyimlere dayanan hem de çalışanların deneyimlerinin zaman içerisindeki muhtemel değişimlerine dayanan bir durum olduğunu belirtir.
- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir. Çok çeşitli mesleklerde görülür.
- İnanç, duygu ve davranışı içeren bir yapıyı tamamlar.
- Nesnel olarak geçerli veya doğruluğu kanıtlanmış olsa da olmasa da öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmiştir.
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Örgütsel sinizm sadece olumsuz insanların örgüte kattığı duygular değildir, aynı zamanda bu tutumların çalışma ortamlarında deneyimler yoluyla paylaşılmasıdır. İnsanlar sinik olmaya karar vermezler. Örgütsel sinizm deneyimlerle gelişmektedir

(Brown ve Cregan 2008: 68). Sinizm kızgınlığı, hayal kırıklığını ve örgüte karşı olan negatif tutumları kapsamaktadır.

Örgütlerde sinizmin ilgisizlikten, yok sayılmaktan kaynaklı doğan bir tepkidir. Sinik çalışanlar hayal kırıklığına uğramış ve örgüte karşı daha az olumlu duygular hisseden bireyler haline dönüşmektedir. Örgütler çalışanların beklentileri karşılayamazlarsa; çalışanlarda hayal kırıklığına neden olur sonucunda da sinizm meydana gelmektedir.

Örgütsel sinizmin düzeyine göre çalışanda meydana gelen hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışlar, rekabetin çalışma arkadaşları arasına girmesi, alaycı davranışların artması örgütteki verimi düşürecek, işleri kalitesizleştirecek, kaliteli çalışanların kaybına neden olacağı gözlemlenmektedir (Sur, 2010: 26).

Kenneth Clark “Biz kendimizi tıpkı bombalar kadar etkili bir şekilde sinizm ve hayal kırıklığıyla mahvedebiliriz” diyerek sinizmin bir bomba kadar olumsuz sonuçlar doğuracağını belirterek, sinizmin önemini vurgulamaktadır (Sur, 2010: 26). Birçok yönetici ve lider, sinik tutumların bir problem olduğunu ve örgütlerde sinizmi azaltmak için yapılmış çeşitli girişimler olduğunu fark etmektedir. Sinizmi azaltmak ya da gidermek için amaçlanmış çözümler, çalışanları pozitif tutumlar edinmeleri için cesaretlendirmek, başkalarının tehdit olarak gördüğü yerler fırsata dönüştürmek ya da önemsenmemiş veya dışlanmış „çürük elmalar” gibi onları sinik tutumlarla ötekileştirmemek gerekmektedir (FitzGerald, 2002: 5).

Yöneticilerin örgütsel sinizmi azaltmaya ve ortadan kaldırmaya yönelik çabaları önemlidir. Çünkü örgüt hakkında sinik duygular üreten çalışanların işlerine yönelik memnuniyet ve tatmin duyguları da azaldığında, örgütten ayrılmaya yönelik eğilimleri de artabilir.

Örgütsel sinizm kavramı, özellikle ünlü çizgi roman kahramanı Dilbert ile özdeşleştirilmiştir. Dilbert, bütün iş yaşamını, “sonu gelmeyen örgütsel gariplikler, hevesler ve çılgınlıklar silsilesine katlanmak zorunda olduğu hücresinde geçiren acınılacak bir figür” olarak göze çarpmaktadır. Dilbert, örgüt ve iş hayatı üzerine insanı umutsuzluğa düşüren bir bakış açısı sunmaktadır (Naus, 2007: 2). Scott Adams tarafından yaratılan bu çizgi roman kahramanının son zamanlarda popüler olması, iş

yaşamında açıkça belli olan bir olguyu vurgulamaktadır. Bu olgu, çoğu işgörenin yönetimin etkililiği konusunda oldukça sinik davranmalarını ve büyük bürokratik örgütleri küçük ve hor görmeleridir (Feldman, 2000: 1286). Dolayısıyla sinizm kavramı örgütler için önemlidir.

Amerika’da bankada çalışan 103 işgörene uyguladığı çalışmalarında, örgütlerde sinizmin ilgisizlikten kaynaklı bir tepki olduğunu belirtmişlerdir. Sinik işgörenlerin hayal kırıklığına uğramış ve örgüte karşı daha az olumlu duygular hisseden bireyle olmalarına rağmen, örgütsel performanslarını doğrudan etkileyen bu memnuniyetsizliği, davranışlarıyla dışarıya göstermediklerini ileri sürmüşlerdir. Bu anlamda sinizm, örgütler için iyi de olabilir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 641).

Kanter ve Mirvis (1989) örgütsel sinizm ile işgörenlerin, sanayi ve iş alanına ilişkin karşılıklı düşmanlık ve yaygın güvenilmezlik ortamlarının oluşmasıyla birlikte, Amerikan hiyerarşisinin en üstünde ve en altında yer alan siniklerin var olduğunu görmüşlerdir (James, 2005: 24). Buradan da anlaşıldığı gibi, sinik bireyler örgütlerde her statüde görülebilmektedir.

Örgütlerde yöneticilerin sinizmi kolaylaştırmada ya da engellemede önemli rolleri vardır (Treadway vd., 2004: 499). Sinizm, eğer örgütteki işgören deneyimlerinden kaynaklanıyorsa, bunu azaltmak için yönetimin tatmin edici çabaları gerekebilir (Brown ve Cregan, 2008: 80). Sinizm, işgörenlerin, örgütlerinin yönetimi ile ilgili gerçeklere dayandırılması gerekmeyen görüşleriyle ilgilidir (Brown ve Cregan, 2008: 680). Bommer ve diğerleri (2005: 748), örgütlerde yönetimin sinik işgörenleri ortaya çıkarmakla birlikte sinizmi sadece pekiştirmeye hizmet edebileceğini belirtmişlerdir. Sinik işgörenleri ortaya çıkarmak, sinizmin nasıl yayıldığı ile ilgili sayıltılarla ilgilidir.

Örgütsel sinizm, genellikle iş kapsamı içinde gelişebilecek bir kavramdır. Örgütlerde sinizmin kabul edilememesi durumlarında, sıklıkla “karışıklık”, “rahatsızlık” ve hatta “düşmanlık (kin)” meydana gelmektedir. Konuya başka bir bakış açısıyla bakıldığında, sinik olan bireyler örgütlerinde daha çok tanınmakta ve anlayışla karşılanmaktadır (Naus, 2007: 2). Başka bir görüşte ise, Wanous “Yöneticilerden duyduğumuz öfke kuramı, örgütte sinizme neden olan davranışlara sahip, yapısı bozuk bir işgörenler çekirdeği olduğunu ortaya çıkarmıştır. Fakat, bu bizim bulduğumuz şey

değildir. Örgütte problemlere yol açan çürük elmalar değildir. Problem, yönetimin meyveyi mahvetmesidir.” şeklinde ifade ederek sinizmin önemini vurgulamıştır (Gill, 2000).

2.1.3. Örgütsel Sinizmin Tarihi Geçmişi

Sinizm, 2300 yıl kadar tarihi geçmiş olan bir kavramdır. Yüzyıllar boyunca filozoflar, akademisyenler, yazarlar vb. tarafından tartışılan bu kavram günümüzde iş dünyası ve örgütler için önemli bir konudur. Bu nedenle sinizmin anlaşılması ve sonuçlarının göz önünde bulundurulması çok önemlidir. Sinizm yaklaşık olarak milattan önce dördüncü yüzyılda Antisthenes tarafından bulunan eski bir Yunan felsefesidir ve öncelikli olarak erdemle ilgili olan bu felsefenin takipçileri **sinikler** olarak bilinirdi. Sinikler, erdemin mutlu olmak için tek gerekli şey olduğuna ve mutluluğa ulaşmak için bunun tam anlamıyla yeterli olduğuna inanırlardı (Öncer, 1).

Sinizm, Atina'da M.Ö. 400 dolaylarında Antisthenes tarafından kurulan felsefe ekolüdür. En ünlü takipçisi Büyük İskender'e "Gölge etme, başka ihsan istemem," dediği rivayet olunan kinik (sinik - cynic) filozof Diyojen'dir. Bir felsefe ekolu olarak Kinisizm'in temel öğretisi disiplinli bir ahlaki yaşam ve dünya zevklerine sırtını dönme anlayışı çevresinde gelişmiştir. Sözcüğün kökeni ise Yunanca "köpek" sözcüğündendir; bu kavram kinik düşünürlere gerek uygar rahatlıkları hakir görerek basit bir hayat yaşamı seçmeleri, gerekse çevredeki insanlara karşı "azarlayıcı/şarlayıcı/hırlayıcı" tavırlarından dolayı yakıştırılmıştır. Günümüzde ise "cynicism" kavramı şu tür inanç ve yaklaşımları çatısı altında topluyor (www.rehberim.net, 2012):

- İnsanların çoğunluk bencil ve aşağılık güdülerden güdülendiği kanaati;
- Ağızdan çıkan sözler ve verilen vaatlerin asıl niyetlerle asla örtüşmediği; davranışların altında yatan nedenlere asla güvenilemeyeceği inancı. Örneğin bir siyasetçinin siyasal veya ekonomik reform vaatlerine asla kanmamak, seçmenlerin ise zekâ seviyesinden şüphe duymak gerekir inancı;
- Hayata genelde olumsuz ve karamsar bakış;
- Çevredeki insanlara karşı aşağılayıcı bir yaklaşım ve alaya alma.

Sinizm, antik Yunan’da bir düşünce okulu ve bir yaşam tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Sinizm kavramının türetildiği yer ile ilgili çeşitli görüşler vardır. Bir görüşe göre; sinik kelimesinin yunanca köpek anlamına gelen Kyön kelimesinden geldiği iddia edilir. Bu benzetmede sinikler, kendi fikirlerini açıklama şekilleri ve geleneklere ters düşen davranışlar sergilemeleri bakımından köpeklerle sembolize edilmişlerdir. Bir diğer görüşe göre ise sinik kavramı, sinizm öğretisinin öğretildiği ilk yer olan siniklerin okulunun bulunduğu yerin (Kynosarges) isminden geldiği iddia edilir (Dean vd., 342).

Toplumun kurumlarına saygı duymayan ve bu küçümsemelerini hem davranış hem de sözcüklerle ifade eden siniklere göre mizah, amaçlarına ulaşmak için onların en sık kullandıkları silahlarıydı (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

Sinizm öğretisi, Büyük İskender’in düşüncelerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen’e dayanmaktadır. Diyojen gün ışığında elinde yanan bir fenerle dolaşmasıyla ünlüdür. Sebebi sorulduğunda ise “dürüst bir insan arıyorum” cevabını vermiştir. Burada insanların gerçekte dürüst olmadıkları yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramına gönderme yapılmaktadır (Erdost vd., 514).

Yüzyılı aşkın bir süredir sinik ve sinik tavırlar (cynical-kötü gözle gören, alaycı) ve sinizm kavramları, sinizm öğretisinden aldıkları anlamlarıyla dilimizde yerini almıştır (Dean, vd., 342). Sinik kavramı Oxford İngilizce sözlüğünde (1985): “Anthistenes tarafından kurulan, rahatlığa, zenginliğe ve yaşamın zevklerine karşı çıkan eski bir Yunan öğretisine ait felsefeci. İnsani güdü ve eylemlerin içtenliğini ve iyiliğini alaycılıkla kötüleyen kişi” olarak tanımlanmaktadır.

Son dönemlerde, özellikle Amerika’da kamuoyu, yöneticiler ve politikacılar sinizmin etkilerini tartışmakta ve incelemektedirler. Şirket skandalları ve yöneticilerin yanlış finansal ilişkileri, sinizm ile ilgili konular ve tartışmalar sürekli konuşulmaya başlandı ve sinizm konusu gazete, dergi ve internet ortamında da tartışılmaya başlandı (James, 15). Örneğin karikatürist Scott Adams, (Türkiye’de de yayınlanan) ‘Dilbert’ karakteriyle Amerikan şirketlerini sinik bakış açısıyla ‘gülünç yönetim’, ‘mutsuz çalışanlar’ şeklinde resmetmiştir (Eaton, 1). 1957 yılında C. N. Parkinson’un ‘Parkinson Kanunu’ ve 1971 yılında L. J. Peter’in ‘Peter İlkesi’ isimli kitaplarının devamı şeklinde olan Scott Adams’ın ‘Dilbert İlkesi’ şeklinde 1996’da kitaplaştırdığı eseri işyerlerindeki uygulamalara mizahi bir gözle bakmaktadır (Akın, 2001: 1).

2.1.4. Örgütsel Sinizmin Belirtileri

Sinizmin belirtisi olabilecek birkaç davranış şekli aşağıda bahsedildiği gibidir.

İlk olarak, çalışanlar örgütün adil olmayan tavırlar içerisinde olduğunu düşündüklerinde, geçmişteki asil ve yüce gönüllü davranışlar artık saçma ve safça davranışlar olarak görülmeye başlanır. Örneğin çok uzun saatler boyunca çalışmak veya birinin iş tanımında kesin olarak belirtilmeyen bir davranışı örgütün iyiliği için yerine getirmesi gibi. Bunun sonucu olarak da çalışanlar sadece gerektiği kadar çalışmaya başlarlar, daha fazlası için bir şey yapmazlar.

İkinci olarak, sinik tutum sergileyen çalışanlar öfke ve hayal kırıklıklarının acısını çıkartmak için büyük ihtimalle çalıştıkları örgütü, çevreye karşı olumsuz unsurlar üzerinde durarak eleştireceklerdir. Bu eleştiri ve kötüleme eğer müşterilere yapılırsa örgütün itibarına açık bir şekilde zarar verecektir. Bu eleştiri ve kötüleme eğer iş arkadaşlarına karşı yapılırsa er geç onlarında örgüt hakkında bu şekilde düşünmelerine yol açacaktır. Böyle bir durumda sinizm, tıpkı bir virüs gibi örgüt içinde yayılabilir.

Üçüncü olarak, sinik tutum sergileyen çalışanlar yönetimin Toplam Kalite ya da İşgören Katılımı gibi önemli değişim programları uygulama çalışmalarına karşı güvensizlik içinde olacaklardır. Bu tür haberler çalışanların, büyük ihtimalle yöneticilerin de kalite ilkelerine inanmadıklarını, onların sadece kendi kariyerlerini geliştirmek amacıyla değişik yollar aradıklarını ya da şirket olarak iyi bir izlenim oluşturmak için bu tür girişimlerde bulunduklarını düşünmelerine neden olacaktır.

2.1.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin, üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklandığı şekildedir.

2.1.5.1. Bilişsel Boyut (Belief)

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç anlamına gelen bilişsel boyuttur. Oxford İngilizce Sözlüğünde dürüstlük şöyle

tanımlanmaktadır: Ahlaki kurallarda sağlamlık, bozulmamış erdemli bir karakter, özellikle de gerçeklik ve adalet ilişkisi hakkında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet. Örgütsel sinizmin sözlük tanımını bu bilgilerle ilişkilendirirsek; sinizm, insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama mizacı olarak tanımlanmaktadır. Böylece, örgütsel sinikler, çalıştıkları örgütün uygulamalarının, örgütün adaletlilik, dürüstlük ve samimiyet gibi birtakım ilkelerden yoksun bulunduğunu gösterdiğine inanırlar. Sinikler ayrıca, bu tür ilkelerin sıklıkla kişisel çıkarlara kurban edildiğine ve vicdansız davranışların standart olduğuna inanabilirler. Ayrıca, sinikler sıklıkla eylemlerin altında gizli nedenlerin bulunduğuna inanırlar. Böylece, samimiyetten çok bir hile ile karşılaşmayı beklerler (Dean, Brandes and Dharwadkar, 346).

2.1.5.2. Duyuşsal Tepki Boyutu (Affect)

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu, örgüte yönelik olumsuz bir duygu anlamındaki duyuşsal tepki boyutudur. Sinizm, örgüt hakkında tarafsız bir yargı değildir ve güçlü duygusal tepkileri kapsar. Duyuşsal tepki boyutu da birçok duygudan oluşur. Sinikler, örneğin örgütlerini küçük görebilirler ve örgütlerine karşı öfke hissedebilirler. Sinikler ayrıca çalıştıkları örgütü düşündüklerinde üzüntü, bıkkınlık ve hatta utanç bile hissedebilirler. Böylece sinizm, çeşitli olumsuz duygularla ilişki içerisindedir. Ne tuhaftır ki, sinikler örgütlerini kendi standartlarına dayanarak yargılayıp kusurlu bulduklarında, kendilerinin örgüte olan üstünlüklerinden dolayı hatta gizili bir zevk bile duyabilirler. Böylece siniklerin örgütleri hakkında sadece birtakım inançları bulunmadığını aynı zamanda bu inançlarla ilgili birtakım duygular da yaşadıkları da görülebilir (Dean, Brandes and Dharwadkar,346).

2.1.5.3. Davranışsal Boyut (Behavior)

Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu, örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi anlamına gelen davranış boyutudur. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranış boyutu, olumsuz ve çoğunlukla kötülemek yönündeki davranışlara karşı bir eğilimi ifade eder. Eski siniklerde, sinik davranışlar açısından en belirgin davranışsal eğilim örgüte yönelik sert eleştirilerdir. Bunlar çeşitli

şekillerde olabilirler. En belirgin şekilde ifade edilen türleri, örgütün dürüstlük, samimiyet vb. özelliklerden yoksun olduğu şeklindedir. Bunların yanında çalışanlar, mizahı özellikle de alaycı mizahı sinik tutumlarını ifade etmek için çok kullanırlar. Örgütsel sinikler, örgütte geleceğe dair eylemler hakkında kötümser tahminlerde bulunmaya eğilimli olabilirler. Örneğin, bir kalite girişiminin örgüt için pahalı olamaya başladığı anda hemen bırakılacağını tahmin edebilirler (Dean, Brandes and Dharwadkar, 346).

2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütlerde adaletsiz davranışların artması, bireysel çıkarların ön planda tutulması, psikolojik sözleşme ihlalinin olması, çalışma saatlerinin uzaması ve liderlerin etkin davranışlar gösterememesi gibi çeşitli faktörler, örgütsel sinizm tutumunun oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir (Cartwright vd., 2005: 37).

Kalağan 2009 yılında “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans çalışmasında Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramının oluşturduğunu belirtip aşağıdaki şekilde yer vermiştir.

2.2.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı (expectancy theory) güdülenme kuramlarından biri olup, genelde her bir iş görenin göstermesi gereken çaba ve bu çabanın istenilen sonuçlara ulaşma olasılığıdır. Beklenti kuramında üç temel değişken yer almaktadır (Robbins, 2000: 53):

1. Çekicilik: İş gören, içinde gösterdiği başarı sonucunda ödüller arzulamakta ve aldığı ödüller iş gören için bir değer teşkil etmektedir. Değerin yüksek olması iş görenin işinde daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır.

2. Performans-ödüll ilişkisi: İş gören, işinde gösterdiği çaba sonucunda kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmaktadır.

3. Performans-çaba ilişkisi: İş görenin işini yaparken gösterdiği çaba, performansını etkilemektedir.

Beklenti kuramı dört temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, işin olumlu ve olumsuz sonuçlarının bireye ne getireceği üzerinde durulmuştur. Buna göre işin sonuçları olumlu ise; ücret, güvenlik, arkadaşlık ilişkisi, güven, yetenek ya da beceri kullanma Şansı ve uyumlu iş ilişkisi kazandırabilir. İşin sonuçlarının olumsuz olması durumunda; yorgunluk, sıkıntı, hayal kırıklığı, endişe, sert bir denetim, tehlike ve işten kovulma gibi sonuçlar gözlenebilir. Bu sonuçlar, bireyin algılamaları sonucunda oluşmaktadır (Robbins, 2000: 54). Bu bilgiler çerçevesinde örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Örgütlerde sinizm yaşayan bir iş gören, duyuşsal anlamda endişe duymakta (Brandes, 1997) ve yer yerde hayal kırıklığına (Abraham, 2000; Brandes, 1997; Kanter ve Mirvis, 1989) uğramaktadır. İkinci aşamada, işgörenlerin iş sonuçlarını ne kadar ilgi çekici buldukları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bireyin kişisel özelliğine, tutumlarına ve gereksinimlerine göre, iş görenler iş sonuçlarını olumlu, olumsuz ya da anlamsız olarak değerlendirebilirler. Birey işin sonuçlarını ilgi çekici bulursa bunlara ulaşmayı, olumsuz algılsa ulaşmamayı tercih eder. Üçüncü aşamada, “İş görenler işin sonuçlarına ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemelidir?” sorusunun yanıtı aranmıştır. Dördüncü aşamada, iş görenin kişisel yeteneği dikkate alınarak ne kadar başarılı olacağı tahmin edilmektedir (Robbins, 2000: 54).

Şekil 2.1: Beklenti Kuramı Modeli



Kaynak: Robbins, S.P., (2000), **Essentials of Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, s.54

Beklenti kuramı, kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) dayanmaktadır (Robbins, 2000: 54). Bu anlamda örgütsel sinizm kavramında yer alan bencillik (Barefoot ve diğerleri, 1989: 48; Brandes, 1997: 11; Mirvis ve Kanter, 1991: 50-52) ifadesiyle ilişkili olduğu söylenebilir.

Beklenti kuramı ve örgütsel sinizm arasındaki bir diğer ilişkide örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancının vurgulanmasıdır (Brandes, 1997: 17; Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999: 7). Beklenti kuramı, tutumların ve davranışların önemini belirlemek amacıyla çevresel faktörleri göz önünde bulundurmakta; böylece iş gören sinizminin doğasını ve gelişmesini açıklamaktadır. Ayrıca, örgütsel değişim sinizmi hakkında çalışmalar yapan yazarlar sinik tutumların, örgütün gelecek tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerinin bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Böylece beklenti kuramı ile ilişkisini kurmuşlardır (James, 2005: 11-51).

Beklenti kuramı ve örgütsel sinizm arasındaki bir diğer ilişkide örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancının vurgulanmasıdır (Brandes, 1997: 17; Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999: 7). Beklenti kuramı, tutumların ve davranışların önemini belirlemek amacıyla çevresel faktörleri göz önünde bulundurmakta; böylece iş gören sinizminin doğasını ve gelişmesini açıklamaktadır. Ayrıca, örgütsel değişim sinizmi hakkında çalışmalar yapan yazarlar sinik tutumların, örgütün gelecek tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerinin bir sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Böylece beklenti kuramı ile ilişkisini kurmuşlardır (James, 2005: 11).

Sonuç olarak beklenti kuramı, iş görenin bireysel beklentileri ile ilişkilidir. İş görenlerin performans beklentileri, ödül ve amaç doyumu, gösterdikleri çabaların düzeyini belirlemektedir. Beklenti kuramında, iş görenden beklenen davranışlar vurgulanmaktadır. Örgütte, iş görenin kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında göreceği değeri bilip bilmediği sorusunun yanıtı aranmaktadır. Ödüller ve ödemeler de vurgulanmaktadır. İş görenler ödüllerin çekiciliği ile ilgilenmektedir.

2.2.2. Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı (attribution theory), insanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteğini vurgulayan bir kuramdır. Bir bireyin davranışı, ya o kişiye ait özelliklerden ya da o bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır.

Kişisel özellikler sonucu oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini, çevre koşulları sonucu oluşan davranışlar da çevresel koşullara dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/ EHSM//1024/ unite12.pdf, 2012).

Atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Weiner'in sosyal güdülenme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Atfetme kuramı özellikle örgütsel sinizmin durumsal yönlerini vurgulamaya çalışmıştır. Weiner'a göre insanlar, olumsuz bir olaydan sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar, öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular, ya toplum yanlısı davranışa ya da antisosyal davranışlara yol açmaktadır. Weiner'in modelinde, örgütün olumsuz olaydan sorumlu olduğuna ilişkin bir algılamaya yol açan yorumlar, örgütü suçlayan bireylerle sonuçlanmaktadır. Örgütsel sinizme yönelik durumsal yaklaşımlarda sayıltı, örgütün iş gören sinizminin gelişiminde önemli bir yeri olduğudur. Bu kuramda, örgütün olumsuz olaylarla suçlandığı fikri egemendir. Birey, örgütü suçlamazsa, örgüte karşı sinik olmayacaktır (Eaton, 2000: 18-19).

Atfetme kuramı ayrıca, örgütsel sinizm türlerinden örgütsel değişim sinizmi ile de ilişkilidir. Atfetme kuramı, örgütlerde bir iş görenin değerlendirilmesini anlamak için örgütsel sinizmle ilişkilendirilmiştir. İş görenlerin değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunan bireylere atfedilmektedir. Örgütlerde liderlik statüsünde bulunan bireylerin ırkları, cinsiyetleri, kültürel birikimleri, görünüşleri ve gözlenen davranışları gibi kişisel özellikleri, örgütsel değişiklik yaparken önemlidir (James, 2005: 11-12).

2.2.3. Tutum Kuramı

Olson ve Zanna (1990)'a göre, tutum kuramı (attitude theory) ile birlikte, örgütsel sinizmin özellikleri tutumlar (özellikle davranışlar) ile açıklanmaya çalışılmıştır. Çoğu kuramcıya göre değerlendirme, tutumların en önemli kısmını oluşturmakta; tutumlar zihinde temsil edilmekte ve tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir. Tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri, örgütsel sinizm kavramı hakkındaki araştırmalarda en başından beri etkili olmuştur. Bu konuda özellikle Dean ve diğerlerinin (1998) yaptığı örgütsel sinizm

kavramı ön plana çıkmaktadır. Böylece bu kuramın, örgütsel sinizmi anlamada kuramsal çerçeve kurmaya yardımcı olduğu için önemli olduğu düşünülmektedir (James, 2005: 12).

2.2.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı (social exchange theory), 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiş olup, istihdam ilişkilerini anlamının temelini oluşturmakta ve sosyal bilimler disiplininde oldukça yaygın kullanılan temel kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Blau (1964)'ya göre; bu kuramın temelinde hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin gereksinimlerini karşılamak için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 33). Sosyal değişim kuramı, bireylerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer bireylere güven duyulması gerektiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 329). Gouldner (1960)'a göre; bir iş gören örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığını algılayarsa, kendisini de örgüte iyi davranmak, örgüte zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hisseder (Mimaroğlu, 2008: 36). Bu durumda örgütsel sinizmin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri de gözlenmeyebilir.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003, s.627) örgütsel sinizm kavramının kuramsal desteğinin sosyal değişim kuramı ile açıklandığını belirtmişlerdir. Böylece, örgütsel sinizm, iş görenin örgütündeki istihdamı ile ilgili sosyal değişim ihlalinin bir tepkisi olarak açıklanmıştır. Örgütlerde sinizm, iş görene verilen belirli bir sözün (yemin) ve genelleştirilmiş beklentilerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır.

2.2.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Sinizmin örgütlerde nasıl geliştiğine ilişkin bir diğer kuramsal yaklaşım da, duygusal olaylar kuramıdır. Bu kuram, işte yaşanan olayların, iş tutumları üzerinde özellikle duygusal durumlar (hayal kırıklığı, hüsrana gibi) üzerinde bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669).

2.2.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramı, 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir. Kuram, iş görenlerin neden sinik oldukları hakkında çeşitli denenceler üretmekte ve bu denencelerin test edildiği kuramsal bir temel sağlamaktadır. Örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaya çalışmaktan ziyade, olayların iş görenler tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizmde oynadığı rolü incelemektedir (Eaton, 2000: 12).

Weiner'ın sosyal güdülenme kuramına göre, ilk olarak bir olayın sonucunun nedenleri araştırılmakta; sonra olay bazı nedensel boyutlarda değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler doğrultusunda, olay için sorumluluk kararları verilmekte ve gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluk kararları ve beklentileri, sonraki davranışları etkileyecek olan belirli duygulara (öfk ve sempati gibi) yol açmaktadır. Gelecek olaylarda nasıl davranılması ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini belirlemek için nedensel yorumlar yapılmaktadır (Eaton, 2000: 13).

Weiner'ın sosyal güdülenme kuramında konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar olmak üzere üç temel faktör yer almaktadır (Eaton, 2000: 13-14):

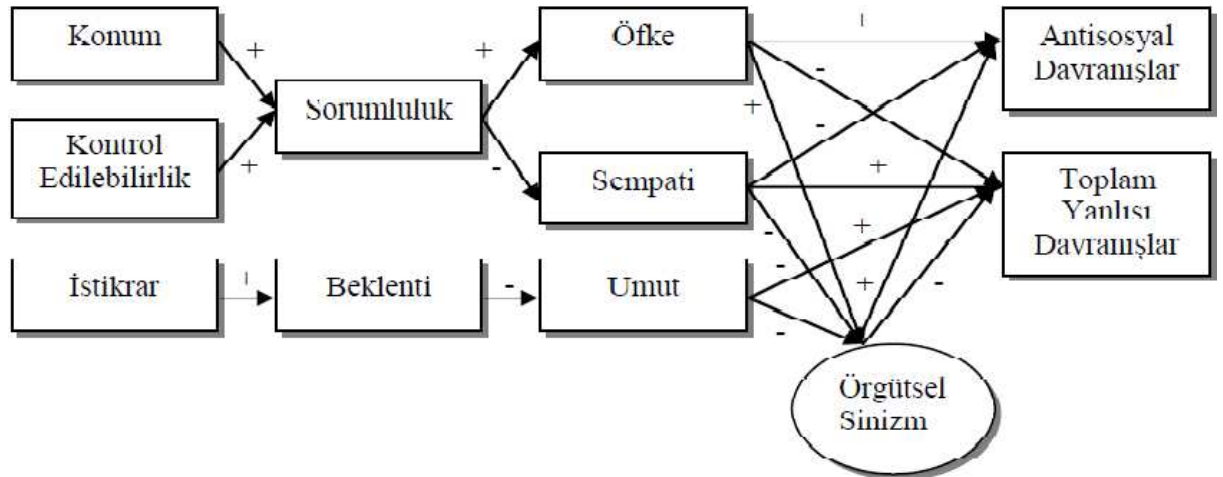
- **Konum:** Olayların nedenlerinin içsel ya da dışsal faktörler olup olmadığını algılama durumudur. içsel konumda, örgüt içinde verilmiş kararlar vurgulanmaktadır. Buna göre işgören, örgütte yaşanan olumsuz bir olayın (işten çıkarılma gibi), örgütün kâr oranını artırmak için gerçekleştirildiğini düşünebilir. Dışsal konumda ise, örgüt dışından kaynaklanan durumlara önem verilmiştir. Buna göre, işgören işten çıkarılmalarının nedenini, örgütün dışından kaynaklanan kötü ekonomik koşullardan kaynaklanan ekonomik güçlükler olarak da yorumlayabilir.
- **Kontrol Edilebilirlik:** Bir olayın, kişinin iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumudur. İçsel ve dışsal olarak iki boyutta sınıflandırılmıştır. Eğer işgören, işten çıkarmaların, içsel kontrol edilebilir faktörlerle ilgili olduğunu düşünürse (örneğin, işgören örgütün, işgörenleri kâr oranlarını artırmak için işten çıkardığını algılasa ve diğer daha az sert önlemlerin de alınabileceğine inanırsa) örgütü sorumlu tutacaktır. Eğer işgören, işten çıkarmaların dışsal kontrol edilemez faktörlerle ilgili olduğunu düşünürse

(örneğin; işgören, örgütün kötü ekonomiden dolayı ekonomik olarak zor durumda olduğunu ve işgörenleri işten çıkarmaktan başka seçeneğin olmadığını algılasa) örgütü daha az sert bir şekilde yargılayacaktır.

- **İstikrar:** Bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığı anlamına gelmektedir. Böylece işgören, işten çıkarılmaları, kâr oranlarını artırmak için örgüt tarafından kullanılan bir strateji olarak algılasa; bu durum, işgören tarafından istikrarlı bir faktör olacak ve örgüt ne zaman daha çok para kazanmak isterse ortaya çıkması muhtemel olacaktır. Eğer işgören, işten çıkarmaların ekonomik faktörlere bir cevap olduğuna inanırsa; bu, ekonominin orta düzeyde gelişmesi beklenebileceğinden, işgören tarafından istikrarsız bir faktör olarak algılanacaktır.

Eaton (2000: 19-21), çalışmasında, Weiner'in sosyal güdülenme kuramını rehber alarak bir model (Şekil 2.2) geliştirmiştir. Model incelendiğinde, kontrol edilebilirlik ve konum arasında bazı ilişkilerin olduğu gözlenmiştir. Kontrol edilebilirlik ve konum boyutlarına dayalı sorumluluk değerlendirmeleri (kararları), ya olumlu duygulara (sempati gibi) ya da olumsuz duygulara (öfke gibi) neden olmaktadır. Örneğin örgüt işten çıkarmalardan sorumlu bulunursa, işgörenin örgüte karşı öfke duyması; sorumlu tutulmaz ise, sempatinin görülmesi olası bir durumdur. İstikrar boyutu ise, gelecekteki benzer olaylarla ilgili beklentilerin gelişmesine neden olmaktadır. Beklentiler de umuta ya da umutsuzluğa yol açmaktadır.

Şekil 2.2: Weiner (1985)'ın Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli



Kaynak: Eaton, J.A., (2000), “A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism (Dissertation of Master of Arts)”, **Faculty of Graduate Studies**, York University, Toronto, s.20.

Geliştirilen model, örgütsel sinizm için bir başlangıçtır. Örgütsel sinizm ortaya çıktığında, birey duygusal karşılık verdikten sonra olaydan sorumlu tutulan bireye (ya da örgüte) karşı ya toplum yanlısı davranışlara ya da antisosyal davranışlara neden olmaktadır. Örneğin işgören işten çıkarmalar karşısında öfkeliyse, örgüte karşı sözlü kötülemeler, sabotajlar ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve antisosyal davranışlar sergileyebilir. Modele göre; örgütsel sinizm, işgörenin olumsuz bir olaydan sonra örgütüne karşı hissettiği duygularla, işgörenin aynı olaydan sonra sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu doğrultuda işgörenin örgüte karşı anti-sosyal davranması doğrudan işgörenin öfkesinden kaynaklanmamakta; öfkesi ile tetiklenen işgören sinizminden de kaynaklanmaktadır (Eaton, 2000: 14-20).

2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ

Örgütsel sinizmin beş farklı türü olduğu görülmektedir: Kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm.

2.3.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi genellikle insan davranışlarının bir olumsuz algısını yansıtan, doğuştan gelen, değişmez özellik olan sinizm türüdür. Kişilik sinizminde karşıdakini küçük ve hor görme, alaycılık ve insanlara arası zayıflığı karakterize etmektedir. Kişilik sinizminde temel inanç; dünyanın adil olmayan, sosyal ilişkilerde tatminsiz, sahtekâr, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğudur. Dolayısıyla da kişilerde başkalarına karşı derin bir güvensizlik oluşumu söz konusudur. Güvensizlikle beraber kişilerde direkt olarak agresiflik gösterimi olmasa bile kızgınlık, öfke, acı, içerlenme, gücenme, saldırganlık ve hile yoluyla kendini gösterebilmektedir.(Abraham, 2000: 270).

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin pato-psikolojik değişkinidir (Sur, 2010: 18) ve Cook ve Medley'in (1954) düşmanlık derecesine ve Minnesota Çok Yönlü Karakter Envanteri (MMPI)'nden gelen öğelerin alt kümesine dayanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342). İnsan davranışlarındaki inanç eksikliği Cook ve Medley Scale'in "klinik kin" adlı alt ölçeklerindeki şu maddelerle eşleşmektedir:

"Sana ne olduğunu kimse önemsemez.", "Çoğu insanlar kaybetmektense kazanmak ve kar sağlamak amacıyla adaletsiz davranır.", "Hangi insanın ne gibi bir sebeple benim iyiliğim için herhangi bir şey yapacağını merak ediyorum." (Helvacı, 2000: 387).

Kişilerde yer alan güvensizlik duygusu sinizme yol açmaktadır. Çünkü asıl beklentinin insanların kendilerine karşı daha iyi olmaları gerekirken, tecrübe ettikleri gerçeklik onları aksi yönde düşünmeye zorlamaktadır (Pitre, 2004: 10).

2.3.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Toplumsal/Kurumsal sinizm Peterson (1994) tarafından birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlali olarak tanımlanmaktadır (Pitre, 2004: 11). Sosyal

sözleşme ihlali inanç veya güven ihlali olarak da düşünülebilmektedir. Bireyler kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte, sisteme olan güvenleri sarsılmakta ve diğerlerine olan inançlarını sorgulamaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 58). Sinizm bu açıdan iş arkadaşlarına karşı oluşan kıskançlığı, bireyin iş yaşamında diğerlerinin başarılarıyla alay etme, kuruma yabancılaşma gibi davranışlarla sonuçlanmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Amerikan halkı ve hükümet arasında yapılan toplumsal sözleşme Amerikan rüyası olarak adlandırılmaktadır. Bir çalışan için bu rüya; iş güvenliği, ev sahibi olmayı, refah artışını ve çocuklarına üniversite eğitimi sağlama gibi bir dizi beklentileri kapsamaktadır. Fakat bu sözleşmenin ihlal edilmesi kaçınılmaz durumdadır (Abraham, 2000: 271). Amerikan hükümetinin yoğun nüfusuyla arasında yaptığı sosyal sözleşme; özgürlüğün, mülkiyet hakkının, bireysel özgürlüklerin ve bu gibi birçok kavramın sözüdür. Bu özgürlük, mülkiyet hakkı ve bireysel özgürlükler bireylerin hükümetlerine bağlı olduğunu gösteren beklentilerdir (Pitre, 2004: 11).

Kanter ve Mirvis (1989)"e göre Amerikalıların yaşam üzerindeki sinik bakış açısı yirminci yüzyıldaki Amerikan toplumunda ve politik çevrelerde meydana gelen olaylarından ileri gelen bir sonuçtur. Sinizm diğer iştirakçıları sanayileşmenin ilk aşamasında iş yaşamını geliştirmek adına modern kurumlarda verdikleri başarısız sözlerle çalışanları sömürmüşlerdir. Kanter ve Mirvis sinizmi toplumla tek başına, kurumlarla ve diğer etmenlerle yaşanan hayal kırıklığı olarak ele almışlardır. Kanter ve Mirvis'in analizleri iş gücünün %43'ünün sinik olduğunu vurgulayarak sinizmin birçok Amerikalının doğal karakteristik özelliği olduğunu belirtmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 344)

2.3.3. İşgören Sinizmi

Çalışan sinizmi; bir çalışanın işletmeye, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve diğer objelere karşı engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı nedeniyle takındığı negatif tutum olarak tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Bedeian'a göre çalışan sinizmi; örgütte çalışan birinin çalıştığı örgütün motifleri, eylemleri ve değerlerine ilişkin kritik değerlemesi sonucu ortaya çıkan tutumdur (Cole, Bruch ve Vogel, 2006: 463). Andersson ve Bateman (1996) çalışan sinizmin engellenme ve hayal

kırıklığı tarafından karakterize edilmiş hem genel ve hem de spesifik davranış; bunun yanında bir kişi, grup, ideoloji, sosyal gelenek veya bir kuruma karşı olumsuz duygu ve güvensizlik olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2010: 391).

Çalışan sinizminin oldukça yaygın olduğu ancak yapı olarak yeteri kadar anlaşılamadığı ileri sürülmektedir. Çalışan sinizmi büyük işletmeleri, en üst derecedeki başarıları ve iş yaşamındaki diğer varoluşları hedef almaktadır. Çalışan sinizmi, çalışan ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşmenin bozulması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşme düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda ihlal edilmektedir. Sözleşmenin bozulması örgütün (resmi sözleşmeyi bozması, resmi kuralları bozması gibi) adil olmayan prosedür izlemesiyle oluşmaktadır (Helvacı, 2010: 391).

Çalışan sinizminin ortaya çıkmasında; çok uzun çalışma saatleri, işyerinde şiddet, kişisel gelişme programlarının eksikliği, etkin olmayan liderlik, küçülme ve kademe azaltma (Cartwright ve Holmes, 2006: 201), yöneticilere verilen yüksek tazminat bedelleri, örgütün düşük performansı ve acımasızca yapılan işten çıkarmalar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 344) sebep olmaktadır. Ayrıca örgütlerde yüksek düzeydeki yönetici ücretleri ve düşük örgütsel performans beyaz yakalı çalışan sinizmine de yol açmaktadır. Kamu örgütlerinin bürokratik yapısı da sinizmin ortaya çıkmasında etkindir (Albrecht, 2002: 324). Kanter ve Mirvis (1989) sinizmin; çalışma saatlerinde, çalışma koşullarında, iletişimdeki eşitlik sağlamakla engellenebileceğini önermektedir (Abraham, 2000: 272).

Kim, Bateman, Gilbreath ve Andersson (2009)“a göre çalışan sinizminin iş performansı ve örgütsel bağlılığa, örgütsel vatandaşlığa olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örneğin bilişsel sinizm, çalışanların örgütün onların katkılarına değer vermediği veya onları düşünmediğine inandıklarında oluşabilmektedir. Dolayısıyla da çalışanlar örgütte yüksek performans göstermekten kaçınmaktadırlar. Davranışsal sinizm de yine aynı şekilde iş performansı ve örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir (Helvacı, 2010: 392).

Sinizmin olumsuz sonuçlarının yanı sıra kısmen de olsa olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Sinizmin çalışanları dürüstçe iletişim kurmaları özgürlüğü vermekte ve kritik düşünmeye yardımcı olan yollarla mevcut uygulamaların doğruluğunu

sorgulamalarını sağlamaktadır. Sinizm ile çalışan, kendisine dayatılmış baskıdan kurtarabilmektedir. Örneğin, süreç ve sonuç için sürekli dikkat gerektiren işler sinik çalışanlar için ideal olabilmektedir (Brandes, akt. Helvacı, 2010: 392). Çalışan sinizmi oluştuğunda; örgüte karşı duyarsız yaklaşımlar, güvensizlik, işi yavaşlatma, yönetime kızgınlık gibi davranışlar oluşabilmektedir.

2.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous, Reichers ve Austin (1994)'e göre örgütsel değişim sinizmi, “değişim çabalarında başarılı olmaya ilişkin bir kötümser bakış açısını kapsayan öğrenilmiş bir tutum”dur (Özgener vd., 2008: 59).

Wanous, Reichers ve Austin (1997)'e göre örgütsel değişim sinizmi, “bütünüyle veya tam olarak başarılı olmayan değişim girişimlerinin geçmişine tepki ve değişim liderlerindeki inanç kaybı”dır (Özgener vd., 2008: 59).

Örgütsel değişim sinizmi, değişim çabalarının başarısızlığa uğraması sonucunda ortaya çıkan bir tepki olarak tanımlanmakta ve geleceğe dair değişim için oluşan kötümser bakış açısından ve değişim temsilcilerinin tembel ve başarısız olacağı inancından oluşmaktadır (Abraham, 2000: 272).

Örgütsel değişim sinizminde iki boyut bulunmaktadır: Kötümserlik boyutu ve kötüleme boyutu. Kötümserlik boyutu; çalışanların değişime ilişkin genelleştirilmiş tutumları olarak ifade edilmektedir. Bu boyut gelecekteki çabaların başarısıyla ilgili karamsarlıktan dolayı ortaya çıkan başarısız değişim çabalarına yönelik bir tepki olarak oluşmaktadır. Bu değişim çabaları başarısız olduğunda çalışanlar hayal kırıklığı ve aldatılmışlık hissine kapılmaktadırlar. Örgütsel değişim sinizminde kötüleme boyutu ise etrafta daha iyi şeyler yapmakta sorumlu olan kişilerin işlerini yeterince iyi yapmadıkları zaman oluşmaktadır. Bu boyuta, sinizmin değişim çabalarından sorumlu olanların, yeteneksizlik veya tembellik gibi kişisel özelliklerinden kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bu boyut sendika temsilcileri, gözetimciler, orta kademe yöneticileri ve kıdemli yöneticilerin düşünceleriyle paralellik arz etmektedir. Dolayısıyla da örgütsel değişimi kavrama ve yönetme konusunda spesifik bir noktaya temas etmemektedir (Öğüt ve Kaplan, 2008: 59).

Reichers, Wanous ve Austin (1997)'in çalışmasında örgütsel değişim sinizminin muhtemel nedenleri şu şekilde belirtilmiştir: bilgilendirilmemiş hissetmek, amirin iletişim ve saygı eksikliği, sendika temsilcisinin iletişim ve saygı eksikliği, olumsuz kişisel özellikler ve karar vermede katılım fırsatı eksikliği (Helvacı, 2010: 394).

Yine aynı çalışmada örgütsel değişim sinizminin muhtemel sonuçları şu şekilde belirtilmiştir: daha düşük örgütsel bağlılık, daha düşük iş tatmini; daha düşük sıkı çalışma motivasyonu, örgütsel değişim çabalarına daha az katılım isteği, örgüt liderine daha az güven ve bir motivasyon aracı olarak ödeme sisteminin etkinliğinin azalması (Helvacı, 2010: 395).

Örgütsel değişim sinizmi iş hayatının diğer yönlerine yayılmakta, sinik olmuş çalışanlar işe bağlılık ve motivasyonlarını kaybedebilmekte, devamsızlık ve yakınmalar artabilmektedir (Helvacı, 2010: 394). Çalışanları etkileyen kararlarda onların dâhil edilmesiyle, iletişimin geliştirilmesiyle, bilgi akışının sağlanmasıyla ve yönetimin güveninin kazanılmasıyla sinik davranışlar en aza indirgenebilir.

2.3.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, polislerin sinizm algıları üzerine yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Niederhoffer (1967) polis sinizmi kavramını geliştirmiştir. O'Connell, Holzman ve Armandi (1986)'e göre polis memurlarının sinizmlerinin yöneldiği iki hedef bulunmaktadır: Örgütsel sinizm ve mesleki sinizm. Bu hedeflerden birini ifade eden mesleki sinizm, daha az karmaşık iş yapanlarda, nöbet/görev zamanları değişenlerde (vardiyalı çalışanlarda), tercih edilmeyen işleri yapanlarda ve etrafı çevrili sınırlı bir alanda çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur (O'Connell vd. , 1998: 344).

Mesleki sinizmde çalışan öncelikle müşteriye daha sonrasında halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıklarında sinizm örgütsel anlamda büyüyebilmektedir (Naus, 2007: 13).

Mesleki sinizmin oluşmasında iki neden bulunmaktadır: kişi-rol çatışması, rol belirsizliği ve rol çatışması. Kişi-rol çatışması; çalışanın bireysel değerleri ile örgütün

değer yargıları arasında çatışma olarak tanımlanmaktadır. Tahsilât, çocuk bakma ve sekreterlik gibi bazı mesleklerde çalışanlardan gerçek duygularını yansıtmamaları beklenmektedir. Bu aşamada çıkan ayrımlar mesleki gerçek kimliklerini kaybettirmeye yol açmaktadır (Abraham, 2000: 273). Rol belirsizliği ve rol çatışması ise hizmet çalışanları ile ilişkilendirilmektedir (Delken, 2004: 16). Hizmet sektöründeki çalışanlar sürekli olarak müşterilerle stresli bir etkileşim içerisinde çalışmaktadırlar. Müşterilerle stresli etkileşimler, duygusal olarak zorlanmış ve kendini fiziksel olarak tükenmiş hisseden çalışanların işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Örneğin; hemşirelikte etkileşimler problemlere odaklı olması, geribildirimlerin çoğunun negatif olması, başarısızlıklar büyütülmesi ve hastalarla sık sık işbirliğinin yapılmaması hemşirelerin mesleki sinizmi yaşamalarına sebep olabilmektedir. Yine polis memurlarının; fakirlik, mahrumiyet ve kötü yaşam koşullarının hüküm sürdüğü ortamlarda sorunlu vatandaşlarla sık sık stresli bir şekilde karşı karşıya gelmeleri de mesleki sizinim yaşamalarına sebep olabilmektedir. Hava yollarında ise yolculara nitelikli hizmet sunmaya çalışan hostesler ve kabin görevlileri kaba, ilgi isteyen ve yüksek beklentileri olan yolcuların hakaretlerine maruz kalabilmektedirler. Hakaret, başarısızlık, reddedilme gibi iş deneyimleri, sosyal yetenekleri engellemekte ve tükenmişlik durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır (Öğüt ve Kaplan, 2008: 60).

Mesleki sinizm, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir. Tercih edilme oranı düşük olan mesleklerde, hizmet sektöründe yer alan mesleklerde, hemşirelik ve polislik gibi stresli mesleklerde sinizm düzeyi artmaktadır.

2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN ÖRGÜTSEL VE TEMEL FAKTÖRLER

Örgütsel sinizmi dolaylı ya da dolaysız olarak etkileyen ve oluşturan birtakım faktörler söz konusudur. Bazı yazarlar sizinmin nedenlerini kişilik özellikleri açısından ele alırken; bazıları ise, demografik ve örgütsel özelliklere göre yorum yapmaktadırlar. Kişilik özellikleri olarak, iş görenlerin yetersizlik ya da tembellik gibi olumsuz özelliklerine vurgu yapılmıştır. Örgütsel özellikler açısından, adaletsizlik, politik davranış, psikolojik sözleşme ihlali gibi faktörler söz konusu olup, bunların yol açtığı sinik tutumlar, örgütlerin bir parçası haline gelmiş; örgütleri, bireyleri ve iş hayatını

etkileyen göz ardı edilemeyecek bir güce dönüşmüştür (James, 2005: 25). Demografik özellikler açısından ise cinsiyet, yaş, medeni durum gibi değişkenler üzerinde durulmaktadır.

Örgütlerde adaletsiz davranışların artması, bireysel çıkarların ön planda tutulması, psikolojik sözleşme ihlalinin olması, çalışma saatlerinin uzaması ve liderlerin etkin davranışlar gösterememesi gibi çeşitli faktörler, örgütsel sinizm tutumunun oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Eaton, 2000: 8; James, 2005: 37).

2.4.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin örgütleriyle ilgili adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının arttığı belirlenmiştir (Berneth, vd., 2007: 317).

Örgütsel adalet, dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Dağıtımsal adaletin kuramsal temellerini, Adams'ın eşitlik kuramı oluşturmaktadır. Buna göre, işgörenlerin işleri için ortaya koydukları katkı ve kazançlar (eğitim, deneyim, performans, işin zorluğu vb.) bunlar karşılığında almış oldukları sonuçlar ile (maaş ve terfi kararları vb.) karşılaştırılmaktadır. Eğer girdiler ile sonuçlar arasında bir eşitsizlik durumunu algılanırsa, işgörenler aldıkları ödülün adil olmadığını düşünürler. Bu durum kişiyi kızgınlık, mutsuzluk, gurursuzluk ya da suçluluk gibi hislere yönlendirebilmektedir (Söyük, 2007: 9). Dağıtımsal adalet algısı işgöreni duygusal anlamda etkilemektedir. Bu doğrultuda, dağıtımsal adalet ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. İşlemsel adalette, örgütlerde karar alınmadan önce işgörelere söz hakkı verilmesi, işgörenlerin fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan yöntem ve uygulamaların yapısal özellikleri ve karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli vurgulanmaktadır (Söyük, 2007: 11). Örgüt içinde işgörenlerin işlemsel adalet algıları, içinde örgütsel sinizm gibi birçok örgütsel sonucu etkilemektedir. İşlemsel adaletin garanti altına alınmadığı bir örgüte ve otoriteye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar artacaktır (Karaeminoğulları, 2006: 18). İşlemsel

adaletin bağıllık ve sinizmle ilişki göstermesi, adalet ve eşitliğin olmadığı durumlarda işgörenlerin daha şüpheli olacakları sayılıtlarına dayanmaktadır (Mimaroglu, 2008: 83). Örgütlerde işgörenler, personel sisteminin işlemsel adaletinin değerlendirmesini gerçekleştirmektedirler. Bu değerlendirme, işgörenlerin örgütlerine ilişkin tutumlarını da etkilemektedir. Bu bilgiler ışığında, bir örgütün personel sistemlerinin işlemsel açıdan adaletsiz olduğunu algılayan ve örgütlerinde sinizm yaşayan bireyler, örgütlerin birimlerinin rastgele ve tutarsız olduğuna, şüphe uyandırdığına inanabilirler. işgören, sinizmle ilgili duyguyu iğrenme, acıma ya da yabancılaşma yaşayabilir. Davranışsal olarak, personel sistemleri uygulamalarını havada gören işgörenler örgütten çekilebilir ya da ödülleri paylaştırmada kullanılan işlemlerin sözlü eleştirmenleri olabilirler (Brandes, 1997: 67).

Araştırmalara göre, iş görenler örgütte alınan kararların taraflı ya da adaletsiz olduğunu hissederlerse; dargınlık, mağduriyet, hatta öfke duygusuna kapılacaklardır. Buna ek olarak, sosyal çevre de iş görenlerin algılanan adaletsizliğe tepkilerini etkilemekte ve örgüte karşı sinik tutumların yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Tyler ve Lind'e (1992) göre, bir grup üyesine yapılan adaletsizlik, diğer tüm grup üyelerine de adaletsizlik yapıldığı şeklinde algılanmakta; böylesi bir durumda da adil olmayan muameleyi tüm grup üyeleri üzerlerine almaktadır. Ayrıca bu tür bir dolaylı adaletsizlik davranışının, güvensizlik ve hayal kırıklığı duygularını uyandırması beklenmektedir. Adaletsizlik deneyimi bireylerin, örgütlerine karşı daha güvensiz, daha hüsrans dolu ve daha şüpheli davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (James, 2005: 36). Bu ilişki iki yönlüdür; örgütsel sinizm de adaletsizlik inancının ve güvensizlik duygusunun artmasına yol açmaktadır (Bommer vd., 2005: 736).

2.4.2. Örgütsel Politika

Örgütsel politika, örgütlerde karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkarlara dayalı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2007:153). Örgütlerde bireyler, hainlik, sabotaj, sorumlu olmadıkları şeyler için övgü almak gibi davranışlarda bulunarak bireysel çıkara dayalı davranışlar sergilemektedirler. Örgütsel politika çıkarıcılık, olumsuz duygular, endişe ve güven eksikliği gibi kavramlardan etkilenmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel politika ile

örgütsel sinizm arasında bir ilişki ortaya çıkmaktadır (James, 2005:36). Örgütte politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri, örgütün ve bireylerin sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir. Örgütte gerçekte politik davranışların sergilendiği bir ortam olmasa bile birey o ortamı politik bir şekilde algılayabilir. Bu algılama içine girdiğinde de kendisi politik davranışlarda bulunarak ortamın politikleşmesine katkıda bulunabilir (Buenger vd., 2007: 294). Birey, eğer, kendi düşünce ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algılamaktaysa, davranışlarını bu yönde şekillendirmesi ve ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır. Bu durumda ortamı politikleştiren, politik davranışlardan ziyade ortamın politik olarak algılanıp algılanmamasıdır.

Örgütsel politika algısı “politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin sübjektif bir biçimde yorumlanması” biçiminde tanımlanmaktadır (Harrell-Cook vd., 1999: 1095).

Örgütteki bireyler tarafından yürütülen politik faaliyetler, işyerindeki ödül ve bedellerin dağılımı ile ilgilidir. Bu ödül ve bedeller de bireylerin algılamalarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Örgütteki herhangi bir birey için yararlı olarak görülen ve bu yüzden olumlu bir şekilde değerlendirilen bir durum, bir başkasının çıkarlarına ters düşebilmekte ve dolayısıyla ona zarar verebilmektedir. İşte bu nedenle, aynı durum, diğer birey açısından olumsuz bir algılamayı da beraberinde getirebilmektedir (Üçok, 2012) .

Yukarıda ifade edilen açıklamalar ışığında denilebilir ki, herhangi bir birey, amirinin yaptığı bir davranıştan (örneğin, amirinin liyakat yerine dostluk ilişkilerini esas alarak bir pozisyona kendisinin yerine bir başkasını ataması gibi) dolayı ortamı politik olarak algılayabilecek, güven ve adalet duygularını yitirebilecek ve bunun sonucunda da olumsuz bir değerlendirmeye gidebilecektir. Bu uygulamanın ardından birey belki işinden soğuyacak ve en uç seviyede örgütten ayrılma noktasına bile gelebilecektir. Örgütten ayrılmadığı durumda ise örgüte karşı olumsuz faaliyetler yürütebilecek ve belki de politik davranma konusunda girişimlerde bulunabilecektir (Bursalı, 2008: 26).

Genellikle politik davranışları temsil eden hileli yönlendirme ve kötü niyetli hareketlerin, küçük düşürücü olduğu ve örgütlerdeki güven gelişimini engellediği belirtilmektedir. Araştırmalar, algılanan örgütsel politikanın bireyler arası güveni olumsuz yönde etkilediği ve bir kurumdaki kişisel yatırımları daha riskli hale getirdiği iddiasını doğrulamıştır. Genel olarak, politik algılayışın dürüstlük algılayışını etkilediğine ve aşağılanma, acı çekme gibi olumsuz duygulara neden olduğuna inanılmaktadır. Bu yönüyle politik davranış, çalışanların sinik tutumlar geliştirmelerine katkıda bulunan bir faktör olarak görülmektedir (James, 2005: 36).

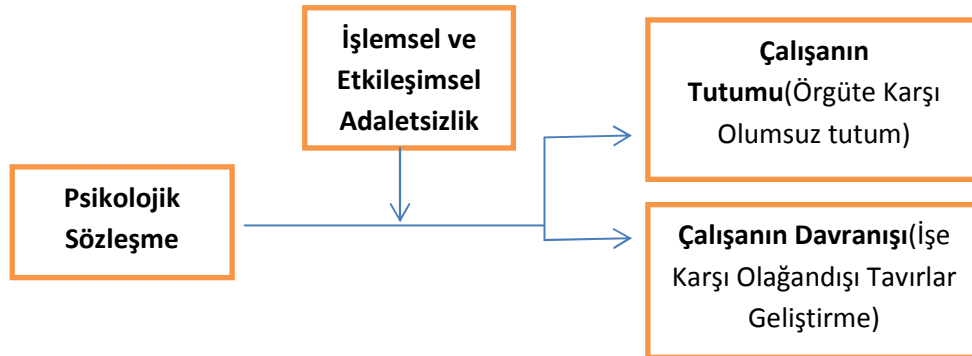
2.4.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, işgören ve örgüt arasında karşılıklı ilişki temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Mimaroğlu, 2008, iii). De Vos, Buyens ve Chalk (2003: 6), işgörenler açısından iyi birer psikolojik sözleşmenin kurulabilmesi için;

- Kariyer gelişim fırsatlarının yer alması,
- İşbirliğine dayalı iyi bir çalışma ortamının olması,
- İş içeriğinin ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı olması,
- Maddi ödüllerin bulunması,
- İşin başarı ile yapılabilmesi için dönüt ve yol gösteren kişisel desteğin olması,
- Özel hayata saygı gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Robinson ve Rousseau (1994) ve Morrison ve Robinson (1997)'a göre, ; bu faktörlerin eksikliğinde psikolojik sözleşmenin ihlali söz konusudur. Psikolojik sözleşme ihlali, kişilerin psikolojik sözleşmelerindeki bir ya da birden fazla sorumluluğun örgüt tarafından yerine getirilmemesi durumu olup; daha çok işgörenlerin örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmediği eğitim, gelişme, ücret ve terfi konularında ortaya çıkmaktadır (Mimaroğlu,2008: 66). Psikolojik sözleşme ihlali işgörenlerin tutum ve davranışlarında birtakım değişikliklere yol açmakta ve bu durum Kickul (2001) tarafından Şekil 2.3'deki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 2.3: Psikolojik Sözleşme İhlali



Kaynak: Kickul, J., (2001), “When Organizations Break Their Promises: Employee Reaction to Unfair Processes and Treatment”, **Journal of Business Ethics**, 29 (4), s.290.

Şekil 2.3. incelendiğinde anlaşılabacağı gibi, psikolojik sözleşme ihlali, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizlik algısı ile birlikte, işgörenin işine karşı olağandışı tavırlar geliştirmesine ve örgütüne karşı olumsuz tutum sergilemesine neden olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ile ilişkili bir kavram olmakla birlikte, örgütsel sinizmin bir belirleyicisi ve örgütsel sinizm davranışına ilişkin duygusal bir tepkidir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 639; Andersson, 1996: 1405; Cartwright ve Holmes, 2006: 200). İşgörenler, iş ilişkilerinden beklediklerini ya da hak ettiklerini alamadıkları zaman, psikolojik sözleşme algıları ihlal olur. Bu durumda işgörenler sinik tutumlar geliştirebilirler (James, 2005: 26).

İşgörenler, psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiğini hissettiklerinde ya da işverenlerinden ne bekledikleri ve işverenlerine gerçekte ne verildiği arasında önemli bir fark olduğunu fark ettiklerinde; bu duruma kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da tarafsız davranabilirler. Bu sinik duygular sonucunda, örgüte bağlılıkları azabilir ve işgörenler sendikalardan koruma talebinde bulunabilirler (Conway ve Briner, 2005: 692).

Sinik tutuma sahip işgören, örgütün eylemlerinde söz hakkının olmadığını hissettiğinde sendikal örgütlenmelerden yararlanabilmektedir. İşverenler, gerçekçi

olmayan iş görüşmeleri sırasında iş çevrelerini, kariyer fırsatlarını ve mevcut kaynaklarını sık sık yanlış ifade etmektedirler. Yine de, işverenler bütün suçlamalara tahammül etmemektedirler. İşgörenler, bazen verilen bilgiyi yanlış anlamakta, bilerek arzu edilen çevrelerde daha az çalışmayı kabul etmekte ve kişiliklerine, amaçlarına, isteklerine uymayan işlerde çalışmaktadırlar. Bu sinik tepkiler memnuniyetsizliğe neden olmaktadır (James ve Baker, 2008: 3).

Andersson'ın sinizm modeli, örgüt içinde sinizmin en ayrıntılı kavramsallaştırılmalarından birisidir (James, 2005: 29). Anderson'ın sinizm modelinde, örgütsel sinizm türlerinden işgören sinizmi üzerinde odaklanılmış ve işgören sinizmi ile psikolojik sözleşme ihlalleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Modelde psikolojik sözleşme ihlalinin kullanılmasının amacı, örgütlerde düşük düzeyde tutumları ya da davranışları açıklamaktır (James, 2005: 29).

Andersson, modelinde sinik davranışların oluşumuna neden olan örgüt özelliklerini üç farklı boyutta tanımlamıştır. Cartwright ve Holmes (2006: 201)'ün, Andersson'ın modelinde örgütsel düzeyde yer alan boyutlar ve anlamları ile ilgili ifadeler şunlardır:

Tablo 2.1: Andersson'ın Modelinde İşyeri Özelliklerinde Yer Alan Boyutlar ve Anlamları

Boyut	Anlam
İş Çevresinin Özellikleri	Örgütün politikaları ve uygulamaları arasındaki uyumun az olması, işgörenlerin etik olmayan davranışlarda bulunmaları, kurumsal sosyal sorumluluklar ve adil olmayan tazminat politikalarıdır.
Örgütsel Özellikler	İşgörenler arasındaki zayıf iletişim, yönetimin örgütsel değişim sürecinde beceriksiz davranması, işgören katılımının az olması, işgörenin yetersiz katılımıdır.
İşin doğası	Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükünün fazla olmasıdır.

Andersson'ın modelinde, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda sinik davranışların oluşumuna neden olan aracı değişkenler, kişisel ve durumsal olmak üzere iki farklı boyutta yer almaktadır. Kişisel boyutta; düşük özgüven, dışsal kontrol

odağı, eşitliğe duyarlılık, yüksek Makyavelizm ya da zayıf iş ahlakı ve kişisel özellikler; durumsal boyutta ise grup normları bulunmaktadır (Kalağan, 2009).

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer model ise Johnson ve O’Leary- Kelly (2003) tarafından tasarlanmıştır. Model ve modelin deneysel sonuçları ile örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali ve iş sonuçları ilişkisi arasında bir arabulucu olarak görev yapmasıdır (James, 2005: 30). Hem örgütsel sinizm hem de psikolojik sözleşme ihlali, işverenler tarafından karşılanmamış beklentileri içermektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 639).

2.4.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler

Alanyazında, örgütsel sinizm ile kişisel özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı gözlenmiştir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Bu araştırmalarda, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi değişkenleri, çok güçlü olmamakla birlikte işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen kişisel özellikler olarak belirtilmiştir. Çalışmalarda kişisel özellikler, daha çok kontrol değişkeni ve ara değişken olarak ele alınmıştır.

Kişisel özellikler genellikle örgütsel sinizm araştırmalarında kontrol veya aracı değişken olarak kullanılmıştır. Başlıca bireysel nedenler aşağıdaki gibidir.

2.4.4.1. Yaş

Yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki konusunda net bir kanıya varmak mümkün değildir. Anderson ve Bateman (1997), Fero (2005) ve James (2005) gibi uluslararası çalışmalar ile Erdost vd. (2007), Efilti vd. (2008), Güzeller ve Kalağan (2008) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008) gibi yerli çalışmalarda yaş ile sinizm arasında bir etkileşimin olmadığı sonucuna varılmıştır. Mirvis ve Kanter (1991) tarafından yapılan araştırmada ise gençlerin yaşlılara göre daha sinik oldukları tespit edilmiştir.

2.4.4.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğında cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmi etkilemediği sonucuna varılmıştır (Anderson ve Bateman 1997; James 2005; Erdost vd. 2007; Efilti vd. 2008; Güzeller ve Kalağan 2008; Tokgöz ve Yılmaz 2008). Yine Mirvis ve Kanter (1991) erkeklerin kadınlara oranla daha sinik oldukları yönünde bir bulguya ulaştıkları görülmüştür.

2.4.4.3. Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik olarak farklı araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Örneğin Kanter ve Mirvis (1989) ayrı yaşayan ya da boşanmış kişilerin, evli ve bekarlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Efilti vd. (2008) ile Erdost vd. (2007) ise medeni durum ile örgütsel sinizm arasında her hangi bir ilişkiye ulaşamamışlardır.

2.4.4.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, yani eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyinin de yükseldiği görülmüştür (Fero, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008). Kanter ve Mirvis (1991) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim düzeyi düşük olanların, yüksek olanlara göre daha fazla sinik oldukları tespit edilmiştir. Öte yandan kimi araştırmalarda örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır (Anderson Bateman, 1997; James, 2005; Efilti vd. 2008).

2.4.4.5. Hizmet Süresi

James (2005) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, 10 yıldan daha fazla süre hizmeti olanların daha az sinik özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Efilti vd. (2008) ve Erdost vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada ise anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır (Karacaoğlu ve İnce, 2012).

2.5. ÖRGÜTSEL SINİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel sinizmin örgütte çalışanlar üzerinde birtakım sonuçları bulunmaktadır. Genel olarak örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif yönde; tükenmişlik ve yabancılaşmayla pozitif yönde ilişkisi olduğu söylenebilmektedir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 60).

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin, örgütler açısından pek çok olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar: Örgütsel bağlılığın azalması, işten doyumsuzluk, işten çıkarılma ve işten ayrılma oranlarının artması, sabotaj, hırsızlık ve dolandırıcılığın olması, örgütsel küçülmelerin artması, kurallara uymama, itaatsizliğin olması, örgüte şüphe duymada artış, örgüte güvensizlikte artış, işe yabancılaşmanın artması, örgütsel performansın düşmesi, işe devamsızlıklarda artış, duygusal tükenmişlikte artış, yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma, olumsuz tutumlarda artış, motivasyonun azalması, örgütü aşağılamada artış, çalışanların özgüveninde azalma, örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik, kendini bilgisiz hissetme, moralin düşmesi, örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması ve yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği'dir (Kalağan, 2009: 81-82).

2.5.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel açısından sonuçları, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar olarak sınıflandırılabilir.

2.5.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

Örgütlerde işgörenlerin beklentilerinin karşılanamaması sonucunda örgütsel sinizm oluşmakta (Kanter ve Mirvis, 1989) ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. Araştırmalarda, bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu belirtilmektedir. Ayrıca psikosomatik ve somatik şikâyetlere de neden olmaktadır (Costa ve diğerleri, 1986: 483). Greenglass ve Julkunen (1989) ve Houston ve Vavak (1999)'a göre, sinizm sonucunda, bireyler öfke, dargınlık, zulüm duyguları ve savunmacı davranışlara daha yatkındırlar (Brandes, 1997: 41). Ayrıca örgütlerinde

sinizm yaşıyan bireylerin, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkileri de, örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olarak ifade edilebilir. Örgütsel sinizmin fizyolojik sonuçları; kalp (koroner kalp hastalığı, kalp krizi ve çarpıntılar) ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklara yol açabilmekte ve yaşam uzunluğunu etkilemesi olarak belirtilmektedir. İşgörenin hastalanmasıyla işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar da meydana gelebilir (Kalağan, 2009: 80).

2.5.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları

Sinizmin davranışsal sonuçlarına değinen yazarlar, sinizmin alkol alma, sigara kullanma (Daviglius, Costa ve Stamler, 1991; Houston ve Vavak, 1991) ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma (Houston ve Vavak, 1991) gibi sağlıkla olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir (Brandes, 1997: 39-40 akt. Kalağan, 2009: 80).

2.5.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Sinizmin, örgütlerin etkililik ve verimliliğini azaltan, önemli maddi ve manevi kayıplara neden olan etkileri vardır. Bu kapsamda işten doyumsuzluk, örgüte bağlılığın azalması, sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, örgütsel küçülmelerin artması, işten ayrılma oranlarının artması, işgücü devrinin azalması, işten çıkarılma oranlarının artması, işe yabancılaşma ve örgütsel performansın düşmesine kadar çok geniş bir alana yayılan örgütsel sinizm sonuçlarından söz edebilmek mümkündür (Abraham, 2000: 274; Andersson ve Bateman, 1997: 449; Bommer vd., 2005: 736; Eaton, 2000: 12; Fleming, 2005; Goldner vd., 1977; James, 2005: 24; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Naus, 2007: 28; O’Hair ve Cody, 1987; Reichers vd., 1997: 48-51; Thompson vd., 2000; Turner ve Valentine, 2001: 134; Wanous vd., 1994: 269). Örgütlerde örgütsel sinizmin sonuçları uzun süre devam ederse dramatik bir hal alabilir. Örgüt abartısız bir şekilde parçalanmaya başlar. En sonunda örgütün etkililiği ve yaşayabilirliği tehlikeye düşebilir (Naus, 2007: 28).

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri şu şekilde belirtilebilir:

- Örgüte bağlılığın azalması
- İşten doyumsuzluk
- İşgücü devrinin azalması
- İşten çıkarılma oranlarının artması
- Sabotaj
- Hırsızlık
- Dolandırıcılık
- Örgütsel küçülmelerin artması
- İşten ayrılma oranlarının artması
- Kurallara uymama
- İtaatsizlik
- Örgüte şüphe duymada artış
- Örgüte güvensizlikte artış
- İşe yabancılaşmanın artması
- Örgütsel performansın düşmesi
- İşe devamsızlıklarda artış
- Duygusal tükenmişlikte artış
- Yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma
- Olumsuz tutumlarda artış
- Motivasyonun azalması
- Örgütü aşağılamada artış
- Örgütle olan bağın (ilişkilerin) kesilmesi
- İşgörenin özgüvenin de azalma

- Örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik
- Kendini bilgisiz hissetme
- Sendika temsilcileri tarafından gösterilen iletişim ve saygı eksikliği
- Moralin düşmesi
- Örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması
- Yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği

2.5.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu

İş doyumunu genellikle işgörenin işine ve iş yaşamına karşı geliştirdiği bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Elma, 2003: 58). Ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, örgüt politikaları ve iş saatleri gibi dışsal doyum faktörleri ile başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik ve işin doğası gibi içsel doyum faktörleri bir bütün olarak iş doyumunu oluşturmaktadır. İş doyumunun düşüklüğü, belirtilen beklentilerin karşılanma düzeyinin de düşük olmasına neden olmaktadır (Çakır, 2001: 166-167). Beklentilerin karşılanmaması ile gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşanmaktadır (Özdayı, 1991: 222). İş doyumunun örgütsel sinizm ile ilişkisi bu noktada ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu ve örgütsel sinizm ilişkisini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda, aralarında önemli bir düzeyde ilişkinin olduğu saptanmıştır. İşgörenin örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması, iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Bir başka anlatımla, işgörenin örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, iş doyumunu düzeyinde de azalma olduğu belirlenmiştir (Abraham, 2000, s.282; Chrobot-Mason, 2003: 34; Eaton, 2000: 12; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 638; Reichers vd., 1997: 52; Wanous vd., 1994: 272). Abraham (2000: 281), çalışmasında örgütsel sinizmin yüzde 65 oranında iş doyumunu değişkeni tarafından açıklandığını belirtmiştir. Bu bulgu, iş doyumunun örgütsel sinizm açısından önemini de göstermektedir. Çalışmanın diğer önemli bir bulgusu da, örgütsel sinizm türlerinden kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizminin iş doyumunu azalttığı; buna karşılık toplumsal sinizmin ise, iş doyumunu üzerinde olumlu etkilerinin olduğudur. Bu durum, çalışma koşullarına ilişkin beklentilerin daha gerçekçi olması ve iş hayatında meydana gelen hayal kırıklığından etkilenmeme durumuyla açıklanmıştır.

Her iki kavram incelendiğinde, aralarında benzer ve farklı yönlerin bulunduğu gözlenmiştir. Her ikisi de “tutumsal” bir kavram olup bu açıdan benzerlik taşımaktadırlar. Yalnız örgütsel sinizm “örgüt”e, iş doyumunu ise “iş ve iş yaşamına” yönelik bir tutumu vurgulamaktadır (James, 2005: 9). Sinizm ve iş doyumunu hüsrana kavramını oluşturan temel öğeleri paylaşımlarına rağmen; sinizm ayrıca umutsuzluk, hayal kırıklığı, aşağılama ve güvensizlik kavramlarını da kapsamaktadır (Andersson, 1996: 1398). Bununla birlikte Davis (2002: 3), sinik tutuma sahip işgörenlerin örgütlerindeki pozisyonlarından memnun olmadıkları ve işgörenlerin işlerinden doyum sağlamaları halinde de örgütlerine daha az sadık kalacaklarını ileri sürmüştür.

2.5.2.2. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık, insanların örgütlerini ne derece içselleştirdikleri ve örgütlerinde kalmaya ne derece istekli oldukları ile ilgili bir kavramdır (Aktaş ve Gök, 2010: 35). Örgütsel bağlılık ile örgüte bağlanan çalışanlar, örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları yapacakları konusunda beklentileri oluşturmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3) Örgütsel bağlılığın örgütlere pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Fakat sinizm ise tam tersine örgütlere negatif etkisinin yanı sıra örgütsel bağlılığı etkileyen yetenek algılarını azaltmakta ve çalışanların örgütlerine olan güven duygusu azaltmaktadır (Abraham, 2000: 276).

Örgütsel bağlılığın unsurları ile örgütsel sinizm unsurları karşılaştırıldığında aralarında bazı farklılıklar görülmektedir. Birincisi, bilişsel olarak sinik bir çalışan, çalıştığı örgütün uygulamalarının dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna inanırken; bağlılıkta ise çalışan kişisel değer ve amaçlarının örgütünkilere benzerlik gösterip göstermediğine ilişkin bir değerlendirme yapmaktadır. İkincisi, davranışsal olarak sinik çalışanlar, örgütlerini terk etme düşüncesini kabul edip etmemesiyle ilgilenirken; bağlılık bir çalışanın örgütte kalma niyetini kapsamaktadır. Üçüncüsü, duygusal olarak sinik çalışanların engelleme ve küçümseme gibi deneyimleri olabilirken; bağlılık duymayan bir çalışanın, örgütüyle bütünleşmemesi ve gurur eksikliği duyması olası olmaktadır. Aslında sinizm, bağlılık eksikliğinden çok daha farklı ve çok daha aşırı bir durum olarak ifade edilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 348; Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 62). Kişilik sinikleri iki nedenden dolayı örgüte karşı daha az

bağlılık göstermektedirler. İlki moral üstünlükleri, onların örgütsel emirleri sorgulama eğiliminde olmalarını sağlamaktadır. İkincisi çalışanların doğuştan gelen güvensizlikleri kendilerini diğerlerinden uzaklaştırmaktadır (Abraham, 2000: 275). Örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacak unsurlar olduğunda beraberinde birçok sonuç doğurabileceği gibi, çalışanlarda sinizmi ve işten ayrılma niyetini de oluşturabilir.

2.5.2.3. Örgütsel Sinizm ve Güven

Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı” olarak tanımlamaktadırlar (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Örgütsel sinizm, tutum sahibinin davranışına odaklanırken; güven kavramları, güvenen kişinin başkalarının davranışlarına ilişkin iyimserliğine odaklanmaktadır. Örgütlerde sinik tutuma sahip bireylerin davranışları, ihanete uğramış bireyin duyduğu güven ile sonuçlanmaktadır (Brandes, 1997: 34-35). Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında; örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeyinin azaldığı belirlenmiştir (Chrobot-Mason, 2003: 34). Alan yazın incelendiğinde örgütsel sinizm ile güven arasında bazı farklılıklar olduğu gözlenmiştir (Brandes, 1997: 34; Andersson, 1996: 1398): Sinizm kavramında daha çok bireyin örgütlerine odaklanılırken, güven kavramında ise, birey ve bireyin kendi örgütü dışında belirli bireylere, başka gruplara ve başka örgütlere de odaklanılmaktadır. Güven, örgütte yer alan iki ya da daha fazla topluluk (grup) arasındaki işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Sinizm ise, birey ya da bireyin örgütteki amaçlarının tarafsız ve yansız bir bakış açısına sahip olduğuna ilişkin herhangi bir sayıltıda bulunmamaktadır.

Güven, güvenen bireyin iyi olmasını önemseyen belirli bir eylemi gerçekleştirmek için başka bir tarafa karşı savunmasızlık durumunun olmasını gerektirmektedir. Bunun aksine sinizm, hem savunma hem de savunmasızlık durumlarında bir kişinin örgüte karşı davranışsal tepkisini göstermektedir. Güven kavramında inançsal (bilişsel) açıdan bir beklenti durumu mevcutken; sinizm kavramında inanç kavramı olduğu kadar duygusal ve davranışsal unsurlar da yer almaktadır.

Sinizm, güvensizlik görüşüyle ilişkili olup, örgütsel sinizm kavramı için tek başına yeterli değildir. Güvensizlik kavramında karşı tarafın kötü niyetine ve yetkin olmamasına yönelik olumsuz duygu ve algılamaları anlatılmaktadır. Yüksek güvensizlik, endişe, şüphecilik, alaycı davranışlarda bulunma ile kendini göstermektedir (Erdem, 2003: 161-162). Örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutlarıyla ilişkilendirildiğinde, güven, temel bir unsur olduğu göze çarpmaktadır (Brandes, 1997: 35). Bommer ve diğerleri (2005: 736), örgütsel sinizmin, adaletsizlik inancının ve güvensizlik duygusunun artmasına ve bunun sonucunda örgüte ilişkin eylemlerin çoğalmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Brandes (1997: 60-61) güven ve örgütsel sinizmi değişiklik boyutlarda temellendirilmiştir:

- Birinci olarak, güven eksikliği, deneyim eksikliği üzerine temellendirilmektedir. Buna göre, bir birey, diğer gruba güvenmede kendinden emin olmak için yeterli deneyime sahip değildir. Buna karşılık sinizm kesinlikle deneyime dayandırılmaktadır. Bir birey, böylesi bir güveni doğrulamak için deneyim eksikliğine dayanarak, diğer bir bireyin diğer gruba karşı olan güven eksikliğini kolaylıkla hayal edebilmektedir. Yalnız benzer koşullarda olan bir bireyin diğer grupla ilgili sinik olması olası bir durum değildir (değer eksikliğini bildirmek, acıyı ve utancı yaşamak vb.).
- İkinci olarak, güven, güvenen kişinin iyi olmasını önemseyen belirli bir eylemi gerçekleştirmek için diğer bir gruba karşı hassasiyet gerektirmektedir. Yine de, sinizm bir ön koşul olarak kişilerarası hassasiyeti gerektirmemektedir. Hassasiyetin yokluğunda güvenin hiçbir anlamı olmazken, bir kişi hassas ya da savunmasız olmadan da kesinlikle sinik olabilir.
- Üçüncü olarak güven tanımı, iki ya da daha çok grup arasındaki işbirliğini kolaylaştırmaya yönelebilir. Sinizm tanımı ise, işbirliğine yönelik bir iddia içermemektedir.

2.5.2.4. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması

Örgütsel vatandaşlık; çalışanların herhangi bir karşılık ve ödül beklemeden sergilediklerin ve yerine getirilmediğinde cezayla karşılık bulmayan, iş ve görev tanımlarında yer almayan ve biçimsel rollerinin dışında kalan, çalışanların kendilerinden

beklenilenden fazlasını ortaya koymak için daha fazla çaba gösterdikleri ve sonuçları itibariyle çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlardır (Özler, 2010: 103).

Çalışanlar, yeterli ücret ve adaletli davranış karşılığında gönüllü hizmetlerde bulunarak ve örgüte katılan yeni çalışanlara rehberlik ederek, iş gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Örgütün refahının hem içsel hem de dışsal olarak artırılması vatandaşlığın özüdür. Bu vatandaşlık davranışları, psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıktığında birdenbire son bulmakta ve çalışanlar örgüte karşı bağlılıklarını yitirebilmektedir. Bu durumda örgütte güvensizlik, yabancılaşma ve sinizm ile sonuçlanmaktadır. Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma istekliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Abraham, 2000: 277-278; Özgener, vd., 2008: 63).

Örgütsel sinizm türlerinden bilhassa kişilik sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki bulunmaktadır. Yüksek örgütsel sinizm örgütlerde daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olabilmektedir (Dyne, vd., 1994: 700).

2.5.2.5. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında çeşitli benzerlikler ve farklılıklar yer almaktadır. Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının “duyarsızlaşma” boyutu ile benzer görülmektedir. Özellikle, Maslach ve diğerleri (1981) “duyarsızlaşma” yerine sinizm kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Ancak çeşitli araştırmalarda, bu iki kavram arasında anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

Tükenmişlik kavramında, işgörenin örgütüne ve müşterisine ilişkin olumsuz tutumu yer alırken; örgütsel sinizm kavramında sadece işgörenin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu vurgulanmaktadır. Duyuşsal olarak, hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrana gibi negatif duygular yer almaktadır. Tükenmişlikte, negatif duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde daha çok örgüte ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir. Davranışsal olarak, tükenmişlik sıklıkla işgörenlerin örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını ifade etmektedir. Sinizm kavramında ise, sinik birey daha çok savunmacı bir tutum sergileyebilir. Savunmacı tutumu, örgütsel eylemlere karşı sözlü olarak ya da örgütsel girişimlere alaycı davranışlarda bulunarak gerçekleştirebilir. Buna karşılık, her iki

kavramda da bireyleri aşağılama ve küçümseme özelliği vardır. Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zararlı iken, sinizmin sonuçları bazen pozitif etkiler de oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006: 245). Johnson ve O’Leary-Kelly (2003: 643), yaptıkları araştırma ile tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

2.5.2.6. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, insanların işlerinin doğası nedeniyle sosyal veya iş çevresinin bir parçası olarak değil, insanların kendilerini algılayış şekillerine verdikleri tepki olarak tanımlanmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 350). Örgütte yabancılaşma aşağıdaki koşullarda oluşmaktadır (Erikson, akt. Özbek, 2011: 233-234):

- Çalışanın ürettiği ürünün anlamına ve ürünle ilgili çalışmasına ilişkin bir bağ kuramaması
- Çalışanın üretimine katıldığı ürünün gidişatına ne ölçüde katkı yaptığı konusunda bilinçli olmaması
- Çalışanın hareketlerinin bir dış güç tarafından kontrol edilmesi ve koşullara kendini uyarlaması
- Çalışmanın küçük parçalara ayrılması ve işçinin zekâsını ve yeteneklerini çok sınırlı bir şekilde kullanabilmesine izin verilmesi

Yabancılaşma iş tatminsizliği, şikâyetler, keyfi davranışlar, güçsüzlük hissi, örgüt yapılarında eksik güçlerin hissedilmesi, yalnızlık, yönelimsizlik ve işe bağlılığın azalması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır (Şimşek, vd., 2006: 575).

Yabancılaşma, çalışanlar üretim sürecinde kontrollerini kaybettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Toplumsal/Kurumsal ve mesleki sinizmi de karar vermedeki kontrolün kaybolmasının bir sonucudur. Toplumsal/Kurumsal sinizme sahip olanlar daha düşük bir sosyo-ekonomik seviyeye geldiklerinde hayatlarındaki ekonomik anlamda kontrollerini kabul ettiklerini kabul etmiş olmaktadır (Helvacı, 2010: 391).

Abraham’a göre örgütsel sinizm yabancılaşmayı doğurmaktadır. Abraham, yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisini ele aldığı çalışmada; örgütsel sinizm düzeyi arttıkça işe yabancılaşma düzeyinin de artma eğiliminde olduğunu belirlemiş ve örgütsel

sinizm türlerinden mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Abraham, 2000: 282). Örgütsel sinizm, yabancılaşma gibi bir bireysel tutum ve sosyo-psikolojik durumdur. Örgüt içerisinde dürüstlükten yoksunluğa ilişkin paylaşılmış algıyı ifade etmektedir. Yabancılaşmada olduğu gibi, sinizmin de bir kişilik özelliği olmaması nedeniyle dinamik olduğu varsayılmaktadır (Rouillard, akt. Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 63). İşe yabancılaşma, örgütsel sinizmin bir kısım davranışsal eğilimlerinden bazılarını içermektedir. Ancak işe yabancılaşma daha çok bireylerle ilgiliyken; örgütsel sinizm daha çok örgütlerle ilişkilidir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 350).

2.6. TÜRKİYE’DE ÖRGÜTSEL SİNİZM KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Türkiye’de örgütsel sinizm ile ilgili araştırmalar zaman içinde artmaktadır. İlk yapılan çalışmalarda örgütsel sinizme ilişkin ölçek uyarlama çalışmaları (Erdost vd., 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Güzeller ve Kalağan, 2008) dikkati çekmektedir. İlk iki çalışmada Brandes’in (1997), örgütsel sinizm ölçeğinin yüksek bir güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Güzeller ve Kalağan (2008), Wance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından gerçekleştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe’ye uyarlamasını gerçekleştirmişler, aynı çalışmada örgütsel sinizmin yaş ve cinsiyete göre farklılaşmadığını, ancak eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizmde artış olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki olumlu ilişki, otel işletmelerinde çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilen araştırma sonucuyla da paralellik göstermektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Daha yakın tarihli bir başka çalışma (Güzel vd., 2010) çalışanların sinik tutumlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Kutanis ve Çetinel (2010), araştırmalarında adaletsizlik algısının örgütsel sinizme neden olduğunu; bununla birlikte adaletsizliğe tepki gösterme gücünün örgütsel sinizmin asıl belirleyicisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bir diğer araştırma (Yetim ve Ceylan, 2011), öğretmenler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Tokgöz, 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: KÜTAHYA MERKEZ
MESLEK LİSELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm üzerine oluşturduğu etkinin örgüt iklimi boyutları açısından incelenmesidir. Çalışmanın teorik kısmında ayrıntılı olarak verilen Örgütsel Sinizm birbirine bağlı olan bazı boyutları kapsamaktadır. Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm üzerine etkisinin olup olmadığı araştırmak amacıyla Kütahya İl Merkezindeki Meslek Liselerindeki öğretmenlere yapılan anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, doğrultusunda araştırma hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırma zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla Kütahya İl Merkezinde faaliyet gösteren meslek liseleri öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlı tutulmuştur. Bu araştırma 2012 – 2013 Eğitim ve Öğretim yılı ile sınırlıdır. Bundan dolayı sonuçlar genellemeye gidilmeyecektir.

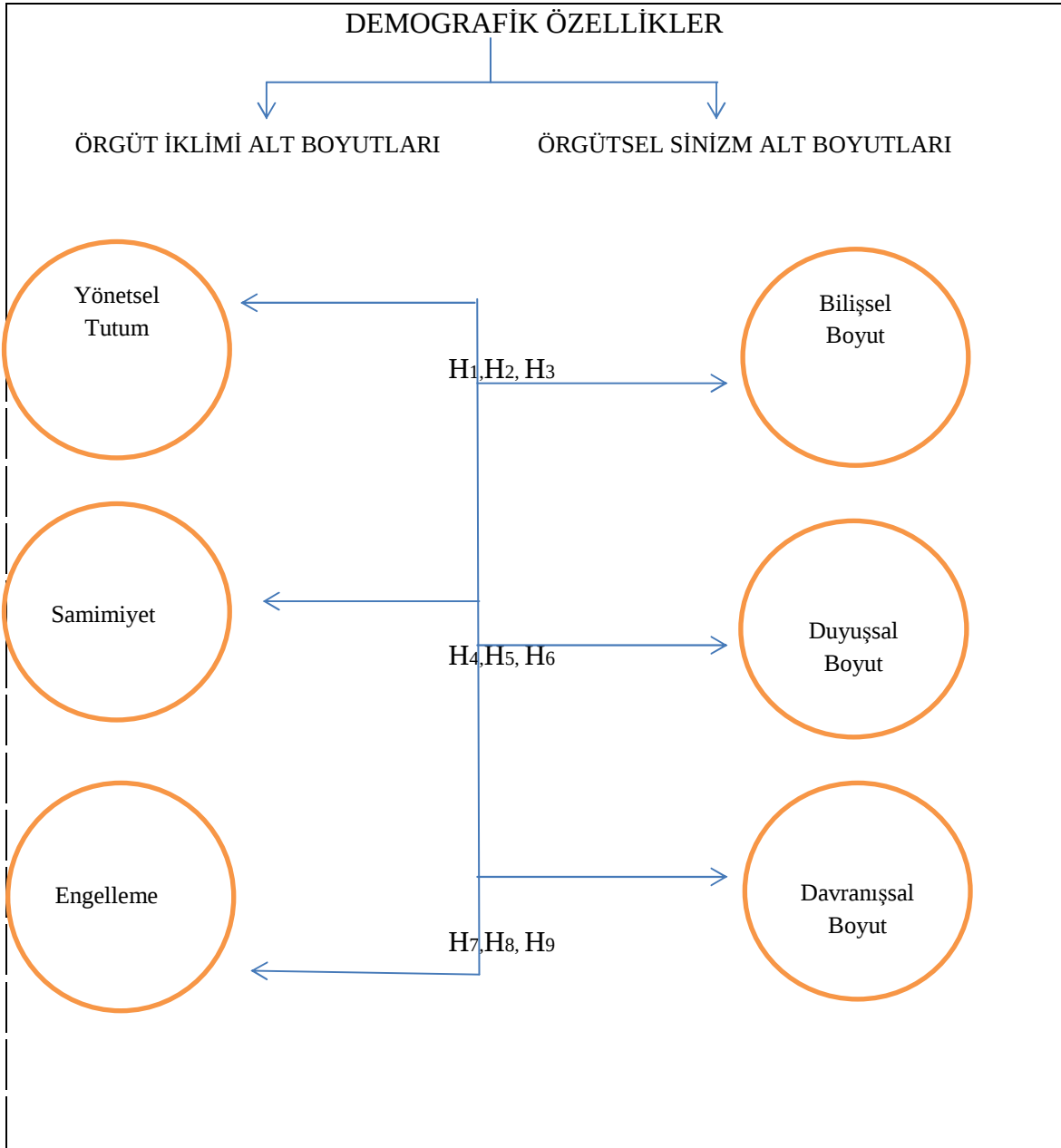
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

- H1: Örgüt İkliminin alt boyutlarından “Yönetsel Tutum” boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Bilişsel Boyut” arasında ilişki vardır.
- H2: Örgüt İkliminin alt boyutlarından Yönetsel Tutum boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Duyuşsal Boyut” arasında ilişki vardır.
- H3: Örgüt İkliminin alt boyutlarından Yönetsel Tutum boyutu ile, Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Davranışsal Boyut” arasında ilişki vardır.
- H4: Örgüt İkliminin alt boyutlarından Samimiyet boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Bilişsel Boyut” arasında ilişki vardır.
- H5: Örgüt İkliminin alt boyutlarından Samimiyet boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Duyuşsal Boyut” arasında ilişki vardır.
- H6: Örgüt İkliminin alt boyutlarından Samimiyet boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Davranışsal Boyut” arasında ilişki vardır.

- H7: Örgüt İkliminin alt boyutlarından Engelleme boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Bilişsel Boyut” arasında ilişki vardır.
- H8: Örgüt İkliminin alt boyutlarından Engelleme boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Duyuşsal Boyut” arasında ilişki vardır.
- H9: Örgüt İkliminin alt boyutlarından Engelleme boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Davranışsal Boyut” arasında ilişki vardır.
- H10: Örgüt İklimi ile Örgütsel Sinizm arasında ilişki vardır.
- H11: “Samimiyet” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
- H12: Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
- H13: “Yönetmel Tutum” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H14: Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H15: “Yönetmel Tutum.” türü örgüt iklimi algısı öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H16: “Samimiyet” türü örgüt iklimi algısı öğretmenlerin okullarındaki çalışma şekillerine göre farklılık göstermektedir.
- H17: “Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu” öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H18: “Örgüt iklimi” algısı katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.
- H19: Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.
- H20: Örgütsel sinizmin duyuşsal boyuttaki düzeyi katılımcıların mesleklerindeki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

- H21: “Samimiyet” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.
- H22: “Engelleme” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine farklılık göstermektedir.
- H23: Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.
- H24: “Yönetmel Tutum” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların mesleklerinden memnuniyet durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H25: “Örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu” katılımcıların mesleklerinden memnuniyet durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H26: Örgüt iklimi algısı katılımcıların çalıştıkları okulun imkanlarına göre farklılık göstermektedir.
- H27: Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların çalıştıkları okulun imkanlarına göre farklılık göstermektedir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmış olup anket soruları, anketi uygulayanların profili ve okullardaki sinizm ve örgüt iklimi kavramlarını irdelemek doğrultusunda düzenlenmiş soru maddelerinden oluşturularak, 3 bölüm içinde toplam 48 adet soru olarak hazırlanmıştır. Birinci bölüm demografik özellikler, ikinci bölüm örgüt iklimi ve üçüncü bölüm örgütsel sinizmin algılanmasına

yönelik sorulardan oluşmaktadır. Örgüt ikliminin ölçülmesine yönelik oluşturulan bölüm, “Yönetmel Tutum, Samimiyet ve Engelleme” alt boyutlarından; örgütsel sinizmin ölçülmesine yönelik sorular ise, “Bilişsel Boyut, Duyuşsal Boyut ve Davranışsal” alt boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini Kütahya İl Merkezindeki Kamuya ait 9 Meslek Lisesinin öğretmenlerinden oluşan toplam 410 çalışan oluşturmaktadır. Deneklerin tamamına ulaşmak amacıyla toplamda 420 adet anket formu okullara ulaştırılmıştır. Belirlenen sürenin sonucunda toplamda 125 anket formu geriye dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %33’tür.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 17 Paket Programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için “Güvenirlik Analizinden”; Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde “Korelasyon Analizi”nden; Demografik özelliklerin (Cinsiyet, Medeni Durum, Branş, Okul Türü, Çalışma Şekli) Örgütsel İklim ve Örgütsel Sinizm üzerine etkisini ölçmek için “T Testi”; Yaş, Eğitim Düzeyi, Meslekteki Hizmet Süresi, Kurumdaki Görev Süresi, Meslek Memnuniyeti ve Okul İmkanlarının Örgütsel İklim ve Örgütsel Sinizm ile arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla “ANOVA” testinden faydalanılmıştır. Ayrıca “Frekans Analizi” ve “Aritmetik Ortalamalar” alınmıştır.

3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan anket soru formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölüm demografik özellikleri belirlemeye ve bireyleri tanımaya yönelik 11 adet sorudan oluşmuştur. İkinci Bölüm örgüt iklimi ile ilgili 24 soru cevaplayıcıların ifadelerine ne derece katıldıklarını gösteren 5’li likert tipi 24 adet sorudan ibarettir. Üçüncü bölümde ise, örgütsel sinizm ile ilgili 13 soruya yine 5’li likert tipi ile ne derece katıldıklarını gösteren ölçek uygulanmıştır.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM

Anket yöntemi ile elde veriler SPSS 17 istatistik paket programında analiz edilmiştir. Demografik özellikler frekans dağılımı ile incelenmiştir. Ancak analize

başlamadan önce verilerin güvenirlik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple ölçeklerin güvenirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir. Alfa katsayısı ölçeğin güvenirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntem olup 0-1 arasında değişen rakamlar alır. Bu değer 1'e yaklaştıkça anketin güvenirlik seviyesi artmaktadır. Araştırmada 125 ölçek elemanından oluşan örgüt iklimi ölçeğinin genel güvenirlik analizi 0,924, Örgütsel Sinizm ölçeğinin genel güvenirlik analizi ise 0,944 olarak tespit edilmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır.

Örgüt iklimi boyutlarına ilişkin toplamda 0,924 alfa değeri ile güvenirlik değerleri hesaplanmıştır. Örgüt ikliminin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik analiz sonuçları şöyledir:

Yönetici Tutumu: 0,947

Samimiyet : 0,851

Engelleme : 0,570

Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin faktör analizi yapılmış olup sonuçları şöyledir:

<u>KMO Örneklem Yeterlilik Testi</u>	: 0,928
<u>Bartlett Küresellik Testi</u>	:
Yaklaşık kıkare	: 1373,009
Serbestlik Derecesi (df)	: 136
P	: 0,000

Bileşen	Toplam	Özdeğer	
		Açıklanan Varyans	Toplam Açıklanan Varyans
1	8,371	49,244	49,244
2	1,894	11,144	60,388
3	1,137	6,687	67,075

Yapılan faktör analizi toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. Buna göre; 3,4,8,13,17. soruların faktör yükleri $<0,40$ olduğundan; 5. ve 16. soruların ise α değeri $<0,50$ olduğu için; bu sorular analiz dışı bırakılmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği 13 maddeden oluşmaktadır ve Brandes, Dhalwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş, Gamze Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik analiz sonuçları şöyledir:

Bilişsel Boyut : 0,91

Duyuşsal Boyut : 0,97

Davranışsal Boyut : 0,83

Ölçekte “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Frekans Dağılımları:

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Kadın	55	44
Erkek	70	56
Toplam	125	100

Yukarıda Tablo 3.1.' de katılımcıların cinsiyetlerinin %70'inin erkek, %55'inin bayan olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler bayan ağırlıklı olduğu görülmüştür.

Tablo 3.2: Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı:

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %
Bekar	21	16,8
Evli	104	83,2
Toplam	125	100

Yukarıda Tablo 3.2’ de katılımcıların % 16,8’inin bekar, %83,2’sinin ise evli olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun evli olduğu görülmüştür.

Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde %
20-30 yaş	29	23,2
31-40 yaş	58	46,4
41-50 yaş	27	21,6
51 yaş ve üzeri	11	8,8
Toplam	125	100

Tablo 3.3.’e göre araştırmaya katılanların %23,2 si 20-30 yaş, %46,4’ü 31-40 yaş, %21,6 41-50 yaş ve %8,8 ise 51 yaş ve üzeri yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 31-40 yaş grubu aralığındadır.

Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Frekans Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde %
Lisans	105	84
Yüksek Lisans	19	15,2
Doktora	1	0,8
Toplam	125	100

Yukarıda Tablo 3.4.’e göre araştırmaya katılanların %84’ü Lisans, %15,2’si Yüksek Lisans, %0,8’inin ise doktora mezunudur. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun (105 kişi) lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 3.5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlara Göre Frekans Dağılımı

Branş	Frekans	Yüzde %
Meslek Öğretmeni	52	41,6
Branş Öğretmeni	73	58,4
Toplam	125	100

Tablo 3.5. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 41,6'sının meslek öğretmeni, %58,4'ünün ise branş öğretmeni olduğu görülecektir. Yani meslek liselerinde yapılan bu araştırmaya meslek öğretmenleri daha çok katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki çalışma şekilleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Şekillerini Gösteren Frekans Dağılımı

Çalışma Şekli	Frekans	Yüzde %
Kadrolu	122	97,6
Dışardan Ücretli	3	2,4
Toplam	125	100

Tablo 3.6. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %97,6'sının kadrolu olarak öğretmenlik yaptığı, %2,4'ünün yani araştırmaya katılan öğretmenlerden sadece 3 tanesinin dışardan ücretli öğretmen olduğu görülecektir.

Tablo 3.7. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 28,8'i 1-5 yıl hizmet süresi, %12'sinin 6-10 yıl hizmet süresi, %23,2'sinin 11-15 yıl hizmet süresinin, % 14,4'ünün 16-20 yıl hizmet süresinin ve %21,6'sının da 21 yıl ve üzeri hizmet sürelerinin olduğu görülecektir.

Tablo 3.7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Hizmet Süresi Frekans Dağılımı

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde %
1-5 yıl	36	28,8
6-10 yıl	15	12
11-15 yıl	29	23,2
16-20 yıl	18	14,4
21 yıl ve üzeri	27	21,6
Toplam	125	100

Tabloya göre sadece 36 kişi mesleğinin ilk yıllarında sayabileceğimiz genç öğretmen, geriye kalan 89 kişi ise deneyimli öğretmendir.

Tablo 3.8'e göre aynı okulda 1-2 yıl görev yapan öğretmenlerin oranı % 44 ile yani 55 kişi ile büyük çoğunluktadır. 3-4 yıl aynı okulda çalışan öğretmenlerin oranı %22,4, 5-6 yıl çalışanların oranı %11,2, 7-8 yıl çalışanların oranı %4, 9 yıl ve üzeri olarak aynı okulda çalışan öğretmenlerin oranı ise %18,4'dür.

Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Halen Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Sürelerini Gösteren Frekans Dağılımı

Okuldaki Görev Süresi	Frekans	Yüzde %
1-2 yıl	55	44
3-4 yıl	28	22,4
5-6 yıl	14	11,2
7-8 yıl	5	4
9 yıl ve üzeri	23	18,4
Toplam	125	100

Görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerden 55' i aynı okulda ilk iki yılını çalışmaktadır. Buradan çalıştıkları okula uyum sağlama aşamalarında oldukları düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden memnuniyetlerine verdikleri cevapların yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğretmenlikten Memnuniyet Oranlarını Gösteren Frekans Dağılımı

Öğretmenlikten Memnuniyet	Frekans	Yüzde %
Evet	81	64,8
Kısmen	34	27,2
Hayır	10	8
Toplam	125	100

Tablo 3.9.'a göre araştırmaya katılan öğretmenleri %64,8'lik büyük bir çoğunluğu öğretmenlik yapmaktan yani mesleklerinden memnun olduklarını işaretlemiş, %27,2'lik kısım ise "kısmen" memnun olduğunu işaretlemiş, %8'lik kısım ise öğretmenlikten yani mesleklerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler çalıştıkları okulun imkanlarını aşağıdaki gibi değerlemişlerdir:

Tablo 3.10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okulun İmkanlarını Değerlendikleri Frekans Dağılımı

Okul İmkanlarının Durumu	Frekans	Yüzde %
İleri	3	2,4
Ortanın üstü	32	25,6
Orta	52	41,6
Ortanın altı	23	18,4
Zayıf	15	12
Toplam	125	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %2,4'ü yani sadece 3 kişi okul imkanlarının ileri düzeyde olduğunu işaretlemiştir. %25,6'sı okul imkanlarının ortanın üstü olduğunu belirtmiştir. %41,6'lık büyük çoğunluk ise okul imkanlarının orta seviyede olduğunu düşündüklerini göstermişlerdir. Araştırmaya katılanların %18,4'ü çalıştıkları okul imkanlarının ortanın altında olduğunu belirtmiş, %12'lik kesim ise çalıştıkları okulun imkanlarının zayıf olduğunu belirtmişlerdir.

3.6.2. Örgütsel İklim ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Aritmetik Ortalama Sonuçları

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların örgüt iklimi sorularına verdiği cevapların aritmetik ortalama sonuçları şöyledir:

Tablo 3.11: Örgütsel İklim Değerlerinin Aritmetik Ortalama Dağılımı

ÖRGÜT İKLİMİ ÖLÇEĞİ DEĞERLERİNİN ARİTMATİK ORTALAMASI		
İfadeler	AO	SS
Çalıştığım okulda çalışanlar birlikte uyum içinde çalışırlar	3,68	0,99
Çalıştığım okulda görevimin gerektirdiği işlerin dışında da işler yapmaktayım.	2,72	1,18
Çalıştığım okulda görevimi yapmak konusunda yöneticilerim tarafından engellenmem	3,79	1,04
Çalıştığım okulda çalışanlar işbirliği ve dayanışma içindedir	3,65	0,95
Çalıştığım okulda çalışanlar kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler	3,56	1,01
Çalıştığım okulda yaptığım işin kayıt ve yazışmaları yüklü ve can sıkıcıdır	3,51	1,25
Çalıştığım okulda çalışanlar birbirleriyle samimi ilişki kurabilmektedir	3,76	0,84
Çalıştığım okulda çalışanların çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayış ile karşılar	3,48	0,94
Çalıştığım okulda çalışanlar işten sonrada özel sorunları olanlar ile veya işyerinin diğer işleriyle ilgilenmek için gönüllü olarak zaman ayırırlar	3,16	1,05
Çalıştığım okulda çalışanlar mesai saatlerinde diğer arkadaşlarıyla birlikte olmaktan hoşnutturlar	3,68	0,85
Çalıştığım okulda çalışanlar işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar	3,34	0,91
Çalıştığım okulda çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine her zaman yardımcı olurlar	3,62	0,85
Çalıştığım okulda yöneticilerimiz işlerimizi yakından kontrol etmektedir	3,36	0,95
Çalıştığım okulda yöneticilerimle sorunlarımı rahatlıkla konuşabilirim	3,45	1,06
Çalıştığım okulda yöneticilerimiz yapılacak işlerle ilgili konularda görüşlerimizi alır	3,02	1,13
Çalıştığım okulda yöneticilerim çalışanların çalışma programını kendileri düzenler	3,39	1,14
Çalıştığım okulda yöneticilerim çalışanların bütün güçleri ile çalışmasını sağlarlar	3,18	1,00
Çalıştığım okulda yöneticilerimizle ilişkilerimiz samimi ve dostçadır	3,40	1,10
Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çok çalışarak herkese örnek olur	3,08	1,11
Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışanlara yardımcı olabilmek için gerektiğinde astlarının görevlerini yapmalarına yardımcı olur	3,05	1,14
Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışanların davranışlarını eleştirirken nedenlerini de açıklar	3,24	1,11
Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışanların işlerini bitirmelerine yardımcı olabilmek için çalışma saatleri dışında da okulda kalırlar	2,96	1,12
Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışanlarla her gün görüşür	3,00	1,14
Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olurlar	3,18	1,15
Örgüt İklimi Genel Toplam	3,34	0,63

Yukarıda Tablo 3.11.'de yer alan Örgütsel İklim Ölçeği sorularının aritmetik ortalama değerlerine ilişkin sonuçlar şöyledir:

- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 1. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanlar birlikte uyum içinde çalışırlar” ifadesine 3,68 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 2. sorusu olan “Çalıştığım okulda görevimin gerektirdiği işlerin dışında da işler yapmaktayım.” ifadesine 2,72 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Bu demek oluyor ki, araştırmaya katılanlar görevi dışında farklı işler yapmamaktadırlar.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 3. sorusu olan “Çalıştığım okulda görevimi yapmak konusunda yöneticilerim tarafından engellenmem” ifadesine 3,79 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 4. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanlar işbirliği ve dayanışma içindedir ” ifadesine 3,65 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 5. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanlar kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler” ifadesine 3,56 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 6. sorusu olan “Çalıştığım okulda yaptığım işin kayıt ve yazışmaları yüklü ve can sıkıcıdır” ifadesine 3,51 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 7. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanlar birbirleriyle samimi ilişki kurabilmektedir” ifadesine 3,76 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 8. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanların çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayış ile karşılar” ifadesine 3,48 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 9. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanlar işten sonrada özel sorunları olanlar ile veya işyerinin diğer işleriyle ilgilenmek

için gönüllü olarak zaman ayırırlar” ifadesine 3,16 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 10. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanlar mesai saatlerinde diğer arkadaşlarıyla birlikte olmaktan hoşnutturlar” ifadesine 3,68 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 11. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanlar işlerini büyük bir çaba enerji ve zevkle yaparlar” ifadesine 3,34 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 12. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine her zaman yardımcı olurlar” ifadesine 3,62 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 13. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimiz işlerimizi yakından kontrol etmektedir” ifadesine 3,36 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 14. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimle sorunlarımı rahatlıkla konuşabilirim” ifadesine 3,45 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 15. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimiz yapılacak işlerle ilgili konularda görüşlerimizi alır” ifadesine 3,02 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 16. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerim çalışanların çalışma programını kendileri düzenler” ifadesine 3,39 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 17. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerim çalışanların bütün güçleri ile çalışmasını sağlarlar” ifadesine 3,18 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 18. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimizle ilişkilerimiz samimi ve dostçadır” ifadesine 3,40 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.

- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 19. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çok çalışarak herkese örnek olur” ifadesine 3,08 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 20. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışanlara yardımcı olabilmek için gerektiğinde astlarının görevlerini yapmalarına yardımcı olur” ifadesine 3,05 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 21. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışanların davranışlarını eleştirirken nedenlerini de açıklar” ifadesine 3,24 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 22. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışanların işlerini bitirmelerine yardımcı olabilmek için çalışma saatleri dışında da okulda kalırlar” ifadesine 2,96 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 23. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışanlarla her gün görüşür” ifadesine 3,00 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt İklimi Ölçeğinin 24. sorusu olan “Çalıştığım okulda yöneticilerimiz çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olurlar” ifadesine 3,18 ortalama ile “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Örgütsel İklim Ölçeğinde bulunan 24 sorunun aritmetik ortalamasına baktığımızda 3,34 ile “kısmen katılıyorum” cevabı çıkmıştır. Yani araştırmaya katılanlar Örgüt İklimi Ölçeğinde bulunan ifadelere ne tamamen katılmışlar ne de tamamen katılmamışlardır.

Araştırmaya katılanların örgütsel sinizm ölçeklerindeki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalama dağılımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.12: Örgütsel Sinizm Değerlerinin Aritmetik Ortalama Dağılımı

SİNİZM ÖLÇEĞİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ		
İfadeler	A.O.	S.S.
Çalıştığım okulda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum	2,8	1,18
Çalıştığım okulun politikaları amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır	2,6	1,05
Çalıştığım okulda bir uygulamanın yapıldığı söyleniyorsa bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım	2,72	1,14
Çalıştığım okulda çalışanlardan bir şeyler yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir	2,71	1,12
Çalıştığım okulda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum	2,73	1,15
Çalıştığım okulu düşündükçe sinirlenirim	2,28	1,21
Çalıştığım okulu düşündükçe hiddetlenirim	2,23	1,15
Çalıştığım okulu düşündükçe gerilim yaşarım	2,29	1,23
Çalıştığım okulu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar	2,32	1,21
Çalıştığım okul dışındaki arkadaşlarıma işte olan bitenler konusunda yakınıyorum	2,34	1,15
Çalıştığım okuldan ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişiler ile anlamlı bir şekilde bakışırız	2,52	1,09
Başkaları ile çalıştığım okuldaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum	2,87	1,15
Başkalarıyla çalıştığım okuldaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm	2,68	1,15
Sinizm Genel Toplam	2,54	0,89

Yukarıda Tablo 3.12.'de yer alan Örgütsel Sinizm Ölçeği sorularının aritmetik ortalama değerlerine ilişkin sonuçlar şöyledir:

- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 1. sorusu olan “Çalıştığım okulda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum” ifadesine 2,80 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Buna göre okulda söylenen ile yapılanlar aynıdır.

- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 2. sorusu olan “Çalıştığım okulun politikaları amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır” ifadesine 2,60 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Buna göre okulun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında daha çok ortak yön vardır.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 3. sorusu olan “Çalıştığım okulda bir uygulamanın yapıldığı söyleniyorsa bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım” ifadesine 2,72 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Yani katılımcılar okulda bir uygulamanın yapılacağı söylendiğinde gerçekleşeceğine inanmaktadırlar.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 4. sorusu olan “Çalıştığım okulda çalışanlardan bir şeyler yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir” ifadesine 2,71 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 5. sorusu olan “Çalıştığım okulda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum” ifadesine 2,73 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 6. sorusu olan “Çalıştığım okulu düşündükçe sinirlenirim” ifadesine 2,28 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 7. sorusu olan “Çalıştığım okulu düşündükçe hiddetlenirim” ifadesine 2,23 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 8. sorusu olan “Çalıştığım okulu düşündükçe gerilim yaşarım” ifadesine 2,29 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 9. sorusu olan “Çalıştığım okulu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar” ifadesine 2,32 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 10. sorusu olan “Çalıştığım okul dışındaki arkadaşlarıma işte olan bitenler konusunda yakınıyorum” ifadesine 2,34 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.

- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 11. sorusu olan “Çalıştığım okuldan ve çalışanlarından bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişiler ile anlamlı bir şekilde bakışırız” ifadesine 2,52 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 12. sorusu olan “Başkaları ile çalıştığım okuldaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum” ifadesine 2,87 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.
- Katılımcılar Örgüt Sinizm Ölçeğinin 13. sorusu olan “Başkalarıyla çalıştığım okuldaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm” ifadesine 2,68 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.

Örgütsel Sinizm Ölçeğinde bulunan 13 sorunun aritmetik ortalamasına baktığımızda 2,54 ile “katılmıyorum” cevabı çıkmıştır. Yani araştırmaya katılanlar Örgütsel Sinizm Ölçeğinde bulunan ifadelerle katılmamışlardır.

3.6.3. Örgüt İklimi Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

Örgüt iklimi alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu çıkan sonuçları aşağıdaki tablo 3.13’te gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Örgütsel İklim Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

ÖRGÜT İKLİMİ ALT BOYUTLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KORELASYON DEĞERLERİ				
ÖRGÜT İKLİMİ ALT BOYUTLARI	SİNİZM ALT BOYUTLARI GENEL TOPLAMI	SİNİZM ALT BOYUTLARI		
		BİLİŞSEL BOYUT	DUYUŞSAL BOYUT	DAVRANIŞSAL BOYUT
YÖNETSEL TUTUM	-,663	-,656	-,552	-,513
SAMİMİYET	-,564	-,520	-,527	-,413
ENGELLEME	,398	,443	,236	,363

Yukarıda Tablo 3.13'te Örgüt İklimi Alt Boyutlarından Yönetici Tutumu Boyutu ile Örgütsel Sinizm ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre Yönetisel Tutum Boyutu ile Örgütsel Sinizm ve alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa -0,663 değeri ile Yönetici Tutumu ile Örgütsel Sinizm arasında negatif düzeye doğru kuvvetli bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yani örgüt iklimi alt boyutlarından yönetici tutumu boyutundaki olumlu artış örgütsel sinizmi düşürmektedir. Katılımcıların yönetici tutumlarından memnuniyetleri arttıkça sinik tutumları azalmaktadır.

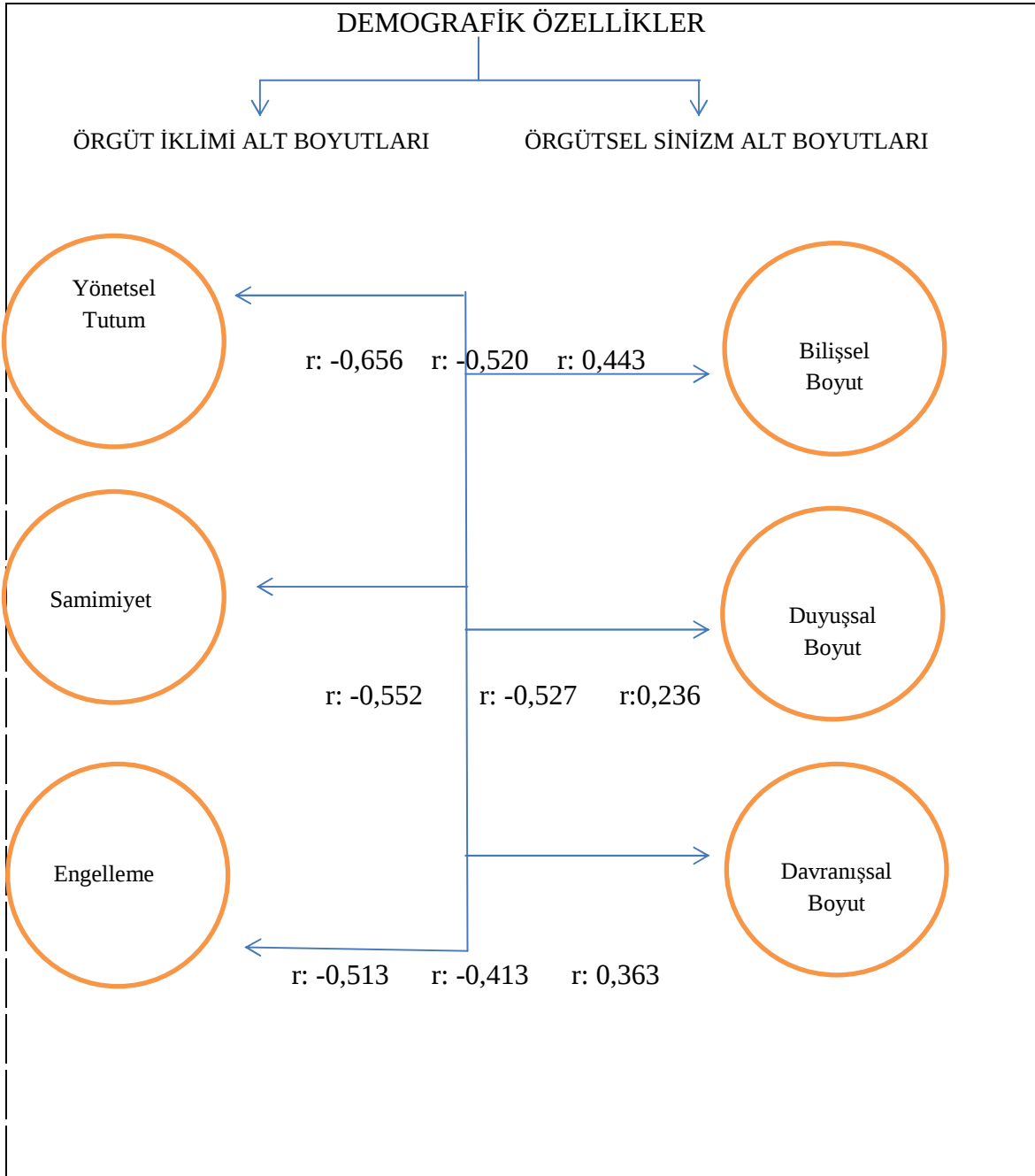
Yukarıda Tablo 3.13'te Örgüt İklimi Alt Boyutlarından Samimiyet ile Örgütsel Sinizm ve alt boyutları arasındaki korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre Samimiyet ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında negatif yönde bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa eksi -0,564 değeri ile Samimiyet ve Örgütsel Sinizm arasında negatif düzeye doğru bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yani katılımcıların iş arkadaşları ve yöneticileri ile samimiyet düzeyleri arttıkça sinik tutumları azalmaktadır. Bu da örgütsel sinizmi düşürmektedir.

Araştırmaya göre tam tersi durumda ise, bireyler sinikliklerini davranışsal olarak az göstermekle beraber duygusal ve zihinsel olarak yoğun yaşamaktadır.

Yukarıda Tablo 3.13'te Örgüt İklimi Alt Boyutlarından Engelleme ile Örgütsel Sinizm arasındaki korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre Engelleme ile Örgütsel Sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği göz önüne alınırsa 0,398 değeri ile Engelleme ve Örgütsel Sinizm arasında pozitif düzeye doğru bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yani katılımcılar yöneticiler ve arkadaşları tarafından angarya işler vb. gibi engellemeye yönelik davranışlara maruz kaldıkça sinizm düzeyleri artmaktadır. Buna paralel olarak sergiledikleri sinik tavırları en az duygusal olarak, daha sonra davranışsal olarak, en çok ise zihninde düşünerek göstermektedirler.

Yukarıdaki Tablo 3.13. Korelasyon değerleri dikkate alındığında sonuç olarak okullarda çalışan öğretmenleri en sinik hale getiren örgüt iklimi alt boyutlarının (-0,696) Yönelimsel Tutum olduğu görülmüştür.

Şekil 3.2: Araştırmanın Modeli



Şekil 3.2’de korelasyon değerleri ile birlikte araştırmanın modeli verilmiştir. Buna göre örgüt iklimi alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında ilişki olduğu görülmüştür.

3.6.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgüt İklimi Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları

Aşağıdaki Tablo 3.14.’de katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ile örgüt iklimi alt boyutlarından Samimiyet Alt Boyutu arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre kadınlar (A.O.:3,75) erkeklere (A.O.:3,37) oranla örgüt iklimi alt boyutlarından olan samimiyet alt boyutu sorularına “katılıyorum” cevabını daha çok vermişlerdir. Erkekler Samimiyet alt boyutundaki sorulara kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre kadınlar örgüt iklimini erkeklere göre daha samimi bulmaktadırlar

Tablo 3.14: Katılımcıların Cinsiyeti ile Örgütsel İklim Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN T TESTİ SONUÇLARI					
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	ÖRGÜTSEL İKLİM VE SİNİZM ALT BOYUTLARI	t	Sig. (2-tailed)	p	SONUÇ
CİNSİYET	YÖNETSEL TUTUM	0,584	0,560	P>0,05	RED
	SAMİMİYET	3,128	0,002	P<0,05	KABUL
	ENGELLENME	-0,635	0,526	P>0,05	RED
	BİLİŞSEL BOYUT	-2,700	0,007	p<0,05	KABUL
	DUYUŞSAL BOYUT	-3,199	0,001	p<0,05	KABUL
	DAVRANIŞSAL BOYUT	-2,422	0,016	p<0,05	KABUL
	SİNİZM GENEL TOPLAM	-3,228	0,001	p<0,05	KABUL

Yukarıdaki Tablo 3.14.’de katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ile örgütsel sinizm alt boyutlarından Bilişsel Boyut arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre kadınlar (A.O.:2,45) oranında “katılmıyorum” derken erkekler (A.O.:2,92) oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre örgütsel sinizmin bilişsel boyutu sorularında erkekler kadınlardan daha siniktir.

Yukarıdaki Tablo 3.14.'de katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ile örgütsel sinizm alt boyutlarından Duyuşsal Boyut arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre kadınlar (A.O.:1,92) oranında “hiç katılmıyorum” derken erkekler (A.O.:2,57) oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre örgütsel sinizmin duyuşsal boyutuna göre kadınların sinikliğinden söz edilemez.

Yukarıdaki Tablo 3.14.'de katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ile örgütsel sinizm alt boyutlarından Davranışsal Boyut arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre kadınlar (A.O.:2,38) oranında “katılmıyorum” derken erkekler (A.O.:2,78) oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre örgütsel sinizmin davranışsal boyutu sorularında erkekler kadınlardan daha siniktir.

Yukarıdaki Tablo 3.14.'de katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre kadınlar (A.O.:2,26) oranında “katılmıyorum” derken erkekler (A.O.:2,77) oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre örgütsel sinizm ölçeğinin geneline bakıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha sinik olduğu görülmüştür.

Aşağıdaki Tablo 3.15.'de katılımcıların demografik özelliklerinden medeni durum ile örgütsel iklim arasındaki ilişki sonucuna göre Yönetsel Tutum Alt Boyutu ile Medeni Durum arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre bekarlar (A.O.:2,67) örgüt iklim ölçeğindeki yönetsel tutum sorularına katılmazken evliler (A.O.:3,25) kısmen katılmışlardır.

Tablo 3.15: Katılımcıların Medeni Durumu ile Örgütsel İklim Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN T TESTİ SONUÇLARI					
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	ÖRGÜTSEL İKLİM VE SİNİZM ALT BOYUTLARI	t	Sig. (2-tailed)	p	SONUÇ
MEDENİ DURUM	YÖNETSEL TUTUM	-2,615	0,010	P<0,05	KABUL
	SAMİMİYET	-1,287	0,200	P>0,05	RED
	ENGELLENME	0,112	0,911	P>0,05	RED
	BİLİŞSEL BOYUT	0,579	0,563	P>0,05	RED
	DUYUŞSAL BOYUT	2,958	0,003	P<0,05	KABUL
	DAVRANIŞSAL BOYUT	2,624	0,009	P<0,05	KABUL
	SİNİZM GENEL TOPLAM	2,257	0,025	P<0,05	KABUL

Yukarıdaki Tablo 3.15.'de katılımcıların demografik özelliklerinden medeni durumu ile örgütsel sinizm alt boyutlarından Duyuşsal Boyut arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre bekarlar duyuşsal boyut sorularına (A.O.:2,95) “katılmıyorum” cevabını verirken, evliler (A.O.:2,15) “kısmen katılıyorum” cevabını vermiştir. Buna göre bekarların evlilere oranla daha sinik olduğunu söyleyebiliriz.

Yukarıdaki Tablo 3.15.'de katılımcıların demografik özelliklerinden medeni durumu ile örgütsel sinizm alt boyutlarından Davranışsal Boyut arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre bekarlar davranışsal boyut sorularına (A.O.:3,08) “kısmen katılıyorum” cevabını verirken, evliler (A.O.:2,50) “katılmıyorum” cevabını vermiştir. Buna göre bekarların evlilere oranla daha sinik olduğunu söyleyebiliriz.

Yukarıdaki Tablo 3.15.'de katılımcıların demografik özelliklerinden medeni durumu ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre bekarlar sinizm sorularına (A.O.:2,94) “katılmıyorum” cevabını verirken, evliler (A.O.:2,46) “katılmıyorum” cevabını vermiştir. Sinizm ölçeğinin geneline bakıldığında bekarların sinizm ölçeğine verdiği cevapların ortalamaları evlilere göre daha yüksek

olduğu görülmüştür. Buna göre bekarların evlilere oranla daha sinik olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.16: Katılımcıların Branşları ile Örgütsel İklim Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN T TESTİ SONUÇLARI					
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	ÖRGÜTSEL İKLİM VE SİNİZM ALT BOYUTLARI	t	Sig. (2-tailed)	p	SONUÇ
BRANŞ	YÖNETSEL TUTUM	-1,963	0,052	P>0,05	KABUL
	SAMİMİYET	-0,246	0,806	P>0,05	RED
	ENGELLENME	0,312	0,755	P>0,05	RED
	BİLİŞSEL BOYUT	0,704	0,483	P>0,05	RED
	DUYUŞSAL BOYUT	-1,030	0,305	P>0,05	RED
	DAVRANIŞSAL BOYUT	-0,196	0,845	P>0,05	RED
	SİNİZM GENEL TOPLAM	-0,179	0,859	P>0,05	RED

Yukarıdaki Tablo 3.16.'da katılımcıların branşları ile örgüt iklimi alt boyutlarından Yönetmel Tutum arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre meslek öğretmenleri yönetmel tutum sorularına (A.O. 2,96) “katılmıyorum” cevabını verirken, branş öğretmenleri (A.O.:3,29) “kısmen katılıyorum” cevabını vermiştir. Buna göre meslek öğretmenleri bir meslek lisesinde çalışmalarına rağmen branş öğretmenlerine göre örgüt ikliminden daha az memnun olup branş öğretmenlerine göre daha olumsuz etkilenmektedirler. Yani branş öğretmenleri yönetmel tutumlardan meslek öğretmenlerine göre daha memnundurlar.

Tablo 3.17: Katılımcıların Çalışma Şekilleri ile Örgütsel İklim Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin T Testi Sonuçları

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL İKLİM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN T TESTİ SONUÇLARI					
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	ÖRGÜTSEL İKLİM VE SİNİZM ALT BOYUTLARI	t	Sig. (2-tailed)	p	SONUÇ
ÇALIŞMA ŞEKLİ	YÖNETSEL TUTUM	-,1570	0,119	P>0,05	RED
	SAMİMİYET	-2,894	0,005	P<0,05	KABUL
	ENGELLENME	0,492	0,624	P>0,05	RED
	BİLİŞSEL BOYUT	1,648	0,102	P>0,05	RED
	DUYUŞSAL BOYUT	0,679	0,498	P>0,05	RED
	DAVRANIŞSAL BOYUT	-0,581	0,562	P>0,05	RED
	SİNİZM GENEL TOPLAM	0,774	0,44	P>0,05	RED

Yukarıdaki Tablo 3.17.’de katılımcıların çalışma şekilleri ile örgüt iklimi alt boyutlarından Samimiyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre kadrolu öğretmenler Samimiyet sorularına (A.O.:3,51) “kısmen katılıyorum” cevabını verirken, dışardan kadrolu ücretli öğretmenler (A.O.:4,66) “katılıyorum” cevabını vermiştir. Buna göre dışardan ücretli öğretmenler kadrolu öğretmenlere nazaran örgüt ikliminden samimiyetten daha memnundurlar.

3.6.5. Katılımcıların Kişisel Bilgileri ile Örgüt İklimi Alt Boyutları ve Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları

Aşağıdaki Tablo 3.18.’de Örgüt İklimi Alt boyutlarından samimiyet soruları 0,054 P değeri ile Red olmasına rağmen, az da olsa bir ilişki var denilebilir. Buna göre 41-50 yaş grubu Samimiyet sorularına 3,78 ortalama ile en yüksek oranda “kısmen katılıyorum” cevabını verirken, en düşük ortalama ile (A.O.:3,10) 51+ yaş grubu “kısmen katılıyorum” cevabını vermiştir. Buna göre katılımcılar arasında yönetici, iş arkadaşları ve örgüte duyulan samimiyet yaş gruplarına göre farklılıklar göstermektedir

Tablo 3.18: Katılımcıların Yaş, Eğitim Düzeyi ve Meslekteki Hizmet Süreleri ile Örgüt İklimi ve Sinizm Alt Boyutlarındaki İlişki Değerleri

ARASTIRMAYA KATILANLARIN KİŞİSEL BİLGİLERİ İLE ÖRGÜT İKLİMİ VE SİNİZM ALT BOYUTLARININ İLİŞKİSİNİ GÖSTEREN ANOVA TESTİ SONUÇLARI					
KİŞİSEL BİLGİLER	ÖRGÜT İKLİMİ VE SİNİZM ALT BOYUTLARI	F	Sig.	P	SONUÇ
YAŞ	YÖNETSEL TUTUM	1,574	0,199	P>0,05	RED
	SAMİMİYET	2,626	0,054	P>0,05	RED
	ENGELLENME	0,632	0,596	P>0,05	RED
	BİLİŞSEL BOYUT	0,418	0,740	P>0,05	RED
	DUYUŞSAL BOYUT	1,817	0,148	P>0,05	RED
	DAVRANIŞSAL BOYUT	3,022	0,032	P<0,05	KABUL
	SİNİZM GENEL TOPLAMI	1,592	0,195	P>0,05	RED
EĞİTİM DÜZEYİ	YÖNETSEL TUTUM	0,018	0,982	P>0,05	RED
	SAMİMİYET	0,525	0,593	P>0,05	RED
	ENGELLENME	0,973	0,381	P>0,05	RED
	BİLİŞSEL BOYUT	0,753	0,473	P>0,05	RED
	DUYUŞSAL BOYUT	0,798	0,453	P>0,05	RED
	DAVRANIŞSAL BOYUT	0,502	0,607	P>0,05	RED
	SİNİZM GENEL TOPLAMI	0,73	0,484	P>0,05	RED
MESLEKLERİNDEKİ HİZMET SÜRELERİ	YÖNETSEL TUTUM	1,901	0,115	P>0,05	RED
	SAMİMİYET	0,216	0,929	P>0,05	RED
	ENGELLENME	0,678	0,609	P>0,05	RED
	BİLİŞSEL BOYUT	1,278	0,282	P>0,05	RED
	DUYUŞSAL BOYUT	3,229	0,015	P<0,05	KABUL
	DAVRANIŞSAL BOYUT	1,723	0,149	P>0,05	RED
	SİNİZM GENEL TOPLAMI	2,074	0,088	P>0,05	RED

Tablo 3.18. e göre katılımcıların yaşları ile örgütsel sinizm alt boyutlarından davranışsal boyut arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre, 20-30 yaş grubu davranışsal boyut sorularına 3,01 ortalama ile en yüksek oranda “kısmen katılıyorum” cevabını vermiştir. Diğer yaş grupları incelendiğinde sırasıyla 31-40 yaş 2,56 ortalama, 41,50 yaş 2,32 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Buradan katılımcıların yaşları arttıkça daha az sinik davranışlar gösterdikleri söylenebilir. Özellikle 20-30 yaş aralığı diğer yaş aralıklarına göre bireylerin en sinik olduğu yaş aralığıdır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgüt iklimi alt boyutları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Yine katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Katılımcıların mesleklerindeki hizmet süreleri ile örgüt iklimi alt boyutları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Katılımcıların hizmet süreleriyle örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Tablo 3.18. incelendiğinde hizmet süresi 11-15 yıl olanlar sinizm ölçeğindeki duyuşsal alt boyutu sorularına 2,63 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. 21 yaş ve üzeri hizmet yılı olan bireyler ise 1,74 ortalama ile “hiç katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Hizmet süresi yükseldikçe bireylerin sinik tutumlarının azaldığı görülmektedir.

Aşağıdaki tablo 3.16’den anlaşılabacağı üzere araştırmaya katılanların çalıştıkları okuldaki hizmet süreleriyle örgütsel iklim alt boyutlarından Samimiyet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre Samimiyet sorularına katılımcıların hepsi genel olarak “kısmen” katılmışlardır. Fakat mesleğin ilk yıllarında (1-2 yıl=3,72) katılımcıların örgüte, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı daha samimi oldukları görülmüştür. Meslekteki hizmet süresi arttıkça (3-4 yıl=3,44; 5-6 yıl=3,20) bu samimiyet dereceleri düşmeye başlamıştır.

Tablo 3.19: Katılımcıların Çalıştıkları Okuldaki Süreleri, Mesleklerinden Memnuniyetleri ve Okul İmkanlarını Değerlemeleri ile Örgüt İklimi ve Sinizm Alt Boyutlarındaki İlişki Değerleri

ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN KİŞİSEL BİLGİLERİ İLE ÖRGÜT İKLİMİ VE SİNİZM ALT BOYUTLARININ İLİŞKİSİNİ GÖSTEREN ANOVA TESTİ SONUÇLARI					
KİŞİSEL BİLGİLER	ÖRGÜT İKLİMİ VE SİNİZM ALT BOYUTLARI	F	Sig.	P	SONUÇ
ÇALIŞTIKLARI OKULDAKİ HİZMET SÜRELERİ	YÖNETSEL TUTUM	1,175	0,325	P>0,05	RED
	SAMİMİYET	3,040	0,020	P<0,05	KABUL
	ENGELLENME	3,109	0,018	P<0,05	KABUL
	BİLİŞSEL BOYUT	3,912	0,005	P<0,05	KABUL
	DUYUŞSAL BOYUT	2,702	0,034	P<0,05	KABUL
	DAVRANIŞSAL BOYUT	0,912	0,460	P>0,05	RED
	SİNİZM GENEL TOPLAMI	3,047	0,020	P<0,05	KABUL
MESLEKLERİNDEN MEMNUNİYET DURUMU	YÖNETSEL TUTUM	4,289	0,016	P<0,05	KABUL
	SAMİMİYET	1,939	0,148	P>0,05	RED
	ENGELLENME	2,054	0,133	P>0,05	RED
	BİLİŞSEL BOYUT	2,908	0,058	P>0,005	RED
	DUYUŞSAL BOYUT	7,728	0,001	P<0,05	KABUL
	DAVRANIŞSAL BOYUT	1,269	0,285	P>0,005	RED
	SİNİZM GENEL TOPLAMI	4,452	0,014	P<0,05	KABUL
OKUL İMKANLARINI DEĞERLENDİRME	YÖNETSEL TUTUM	7,73	0,000	P<0,05	KABUL
	SAMİMİYET	4,797	0,001	P<0,05	KABUL
	ENGELLENME	2,445	0,050	P=0,05	KABUL
	BİLİŞSEL BOYUT	5,746	0,000	P<0,05	KABUL
	DUYUŞSAL BOYUT	11,128	0,000	P<0,05	KABUL
	DAVRANIŞSAL BOYUT	11,339	0,000	P<0,05	KABUL
	SİNİZM GENEL TOPLAMI	12,195	0,000	P<0,05	KABUL

Araştırmaya katılanların örgüt iklimi alt boyutlarından engelleme ile çalıştıkları okullardaki hizmet süresi arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre mesleğin ilk yıllarında (1-2 yıl) katılımcılar engellemeye maruz kalmadıklarını (A.O.=2,93) belirtmişlerdir. Aynı okuldaki hizmet süreleri arttıkça kısmen de olsa engellemeye maruz kaldıklarını belirtmekle beraber en çok bu durumdan rahatsız olan 7-8 yıl hizmet süresi olanlardır (A.O.:3,90).

Katılımcıların aynı okulda çalışma süreleriyle örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutu arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Tablo 3.19. incelendiğinde aynı okulda çalışma süresi 1-2 yıl olanlar sinizm ölçeğindeki bilişsel alt boyutu sorularına 2,49 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. 3-4 yıl aynı okulda çalışanlar 2,75 ortalama ile bilişsel alt boyutu sorularına “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. 5-6 yıl aynı okulda çalışanlar 3,57 ortalama ile bilişsel alt boyutu sorularına “kısmen katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir. Buradan aynı okulda çalışma süresi arttıkça bireylerdeki bilişsel alt boyuttaki sinik tutumunda arttığı görülmektedir.

Katılımcıların aynı okulda çalışma süreleriyle örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Tablo 3.19. incelendiğinde aynı okulda çalışma süresi 1-2 yıl olanlar sinizm ölçeğindeki duyuşsal alt boyutu sorularına 2,20 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. 3-4 yıl aynı okulda çalışanlar 2,22 ortalama ile duyuşsal alt boyutu sorularına “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. 5-6 yıl aynı okulda çalışanlar 3,19 ortalama ile duyuşsal alt boyutu sorularına “kısmen katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir. Buradan aynı okulda çalışma süresi arttıkça bireylerdeki duyuşsal alt boyuttaki sinik tutumunda arttığı görülmektedir.

Katılımcıların aynı okulda çalışma süreleriyle genel olarak örgütsel sinizm ölçeği arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Tablo 3.19. incelendiğinde aynı okulda çalışma süresi 1-2 yıl olanlar sinizm ölçeğindeki sorulara 2,42 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. 3-4 yıl aynı okulda çalışanlar 2,56 ortalama ile örgütsel sinizm sorularına “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. 5-6 yıl aynı okulda çalışanlar 3,28 ortalama ile örgütsel sinizm sorularına “kısmen katılıyorum” cevabını verdikleri görülmüştür. Buna göre aynı okulda çalışma süresi arttıkça bireylerdeki sinik tutum ve davranışların arttığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanların mesleklerinden memnuniyet durumu ile örgütsel iklim alt boyutlarından Yönetisel Tutum arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre meslek memnuniyetine evet diyen bireyler 3,32 ortalama ile yönetisel tutum sorularına “kısmen katılıyorum” cevabını vermiştir. Mesleklerinden kısmen memnun olanların yönetisel tutum alt boyutundaki sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması ise 2,94 ile “katılmıyorum” şeklindedir. Mesleklerinden memnun olmayan katılımcılar ise 2,55 ortalama ile ise yönetisel tutum sorularına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların mesleklerinden memnuniyet durumlarına yöneticilerin, iş arkadaşlarının ve çalıştıkları okulun kısmen etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticilerin bireylere karşı gösterdiği tutum ve davranışlar bireylerin mesleklerinden memnun derecelerini değiştirebilmektedir. Mesleklerinden memnun olmayan bireyler okuldaki yönetisel tutumlardan da memnun değildir.

Katılımcıların meslekten memnuniyetleri ile örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tablo 3.19. incelendiğinde mesleklerinden memnun olanlar sinizm ölçeğindeki duyuşsal alt boyutu sorularına 2,06 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Kısmen memnun olduğunu söyleyenler ise 2,45 ortalama ile duyuşsal alt boyutu sorularına “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Mesleklerinden memnun olmayanlar ise 3,47 ortalama ile duyuşsal alt boyutu sorularına “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Buradan bireylerin meslek memnuniyeti azaldıkça sinik tutumların arttığı sonucu çıkmaktadır. Mesleklerinden memnun olanlar ile kısmen memnun olanlar duyuşsal boyuttaki sinizm sorularında sinik çıkmamışlardır.

Katılımcıların meslekten memnuniyetleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Tablo 3.19. incelendiğinde mesleklerinden memnun olanlar sinizm ölçeğindeki sorulara 2,39 ortalama ile “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Kısmen memnun olduğunu söyleyenler ise 2,74 ortalama ile sinizm ölçeğindeki sorulara “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Mesleklerinden memnun olmayanlar ise 3,14 ortalama ile sinizm ölçeğindeki sorulara “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Araştırma sonucunda meslekten memnuniyet durumu ile sinizm arasındaki ilişki genel olarak incelendiğinde meslekten memnun olmayanların sinik çıktıkları görülecektir. Mesleklerinden memnun olanlar ile kısmen memnun olanlar ise sinik çıkmamışlardır.

Tablo 3.19’da katılımcıların okul imkânlarını değerlemeleri ile örgütsel iklim alt boyutları, örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre; katılımcılar okul imkânları için örgütsel iklim alt boyutlarından olan yönetsel tutum sorularına; en yüksek 3,64 aritmetik ortalama ile “ortanın üstü” ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine katılımcılar okul imkânları için örgütsel iklim alt boyutlarından samimiyet sorularına 3,73 ortalama ile “ortanın üstü” ifadesine kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Engelleme sorularına ise katılımcılar 3,66 ortalama ile “zayıf” ifadesine kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılar okul imkânlarını göz önüne aldığı anda örgütsel sinizm ve alt boyutları sorularında verdiği cevaplara göre genel olarak okul imkanlarını ‘zayıf’ olarak belirtmişlerdir. Okul durumunu zayıf olarak nitelendirenler sinizmin bilişsel alt boyutuna 3,26 ortalama ile kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine zayıf olarak nitelendirenler sinizmin duyuşsal alt boyutuna 3,40 ortalama ile kısmen katıldıklarını ve davranışsal boyutuna da 3,48 ortalama ile kısmen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak örgütsel sinizm ile okul imkanları değerlendirildiğinde okul imkanları durumu katılımcılar tarafından zayıf olarak nitelendirilmiş ve genele baktığımızda da buna da kısmen katılıyorum cevabı verilmiştir.

Tablo 3.20: Hipotezler

H. No	HİPOTEZ İÇERİĞİ	SONUÇ
H:1	Örgüt İkliminin alt boyutlarından “Yönetmel Tutum” boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Bilişsel Boyut” arasında ilişki vardır.	KABUL
H:2	Örgüt İkliminin alt boyutlarından Yönetmel Tutum boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Duyuşsal Boyut” arasında ilişki vardır.	KABUL
H:3	Örgüt İkliminin alt boyutlarından Yönetmel Tutum boyutu ile, Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Davranışsal Boyut” arasında ilişki vardır.	KABUL
H:4	Örgüt İkliminin alt boyutlarından Samimiyet boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Bilişsel Boyut” arasında ilişki vardır.	KABUL
H:5	Örgüt İkliminin alt boyutlarından Samimiyet boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Duyuşsal Boyut” arasında ilişki vardır.	KABUL
H:6	Örgüt İkliminin alt boyutlarından Samimiyet boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Davranışsal Boyut” arasında ilişki vardır.	KABUL
H:7	Örgüt İkliminin alt boyutlarından Engelleme boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Bilişsel Boyut” arasında ilişki vardır.	KABUL
H:8	Örgüt İkliminin alt boyutlarından Engelleme boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Duyuşsal Boyut” arasında ilişki vardır.	KABUL
H:9	Örgüt İkliminin alt boyutlarından Engelleme boyutu ile Örgütsel Sinizmin alt boyutlarından “Davranışsal Boyut” arasında ilişki vardır.	KABUL
H:10	Örgüt İklimi ile Örgütsel Sinizm arasında ilişki vardır.	KABUL
H:11	“Samimiyet” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:12	Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:13	“Yönetmel Tutum” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:14	Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:15	“Yönetmel Tutum.” türü örgüt iklimi algısı öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:16	“Samimiyet” türü örgüt iklimi algısı öğretmenlerin okullarındaki çalışma şekillerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:17	“Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu” öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:18	“Örgüt iklimi” algısı katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H:19	Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H:20	Örgütsel sinizmin duyuşsal boyuttaki düzeyi katılımcıların mesleklerindeki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:21	“Samimiyet” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:22	“Engelleme” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine farklılık göstermektedir.	KABUL
H:23	Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların çalıştıkları okullardaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:24	“Yönetmel Tutum” türü örgüt iklimi algısı katılımcıların mesleklerinden memnuniyet durumuna göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:25	“Örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu” katılımcıların mesleklerinden memnuniyet durumuna göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:26	Örgüt iklimi algısı katılımcıların çalıştıkları okulun imkanlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H:27	Örgütsel sinizm düzeyi katılımcıların çalıştıkları okulun imkanlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL

Yukarıdaki tablo 3.20’de görüldüğü gibi hipotez 18 ve 19 haricindeki tüm hipotezler kabul edilmiştir. Örgüt iklimi örgütsel sinizmi etkilemektedir. Yapılan çalışmada örgüt iklimi boyutlarının örgütsel sinizmi etkilediği oluşturulan hipotezler ile

ispatlanmıştır. Araştırmada demografik değişkenler ve sinizm alt boyutları arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Örgüt ikliminin alt boyutlarından yönetsel tutum, samimiyet ve engelleme boyutlarının sinizmin alt boyutlarını etkilediği saptanmış ve aralarındaki ilişkinin yönü ortaya çıkarılmıştır. Kabul edilmeyen hipotezlerde ise eğitim düzeyinin sinizme etkilemediği görülmüştür. Buna göre demografik özellikler üzere kurulan hipotezlerden;

H₁₁, H₁₂, H₁₃, H₁₄, H₁₅, H₁₆, H₁₇, H₂₀, H₂₁, H₂₂, H₂₃, H₂₄, H₂₅, H₂₆, ve H₂₇ kabul edilmiştir.

H₁₈ ve H₁₉ ise reddedilmiştir.

Örgüt iklimi ve örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren hipotezlerden ise;

H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ ve H₁₀ ilişkinin negatif yönde kuvvetli olduğunu,

H₆ ilişkinin negatif yönde zayıf olduğunu,

H₇, H₈, H₉ ilişkinin pozitif yönde zayıf olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sinizm olumsuz bir iş tutumu olarak günümüz örgütlerinin çözüm bulmaları gereken önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutumları verimli çalışmalarının önüne geçmektedir. Verimsizlik beraberinde örgütsel amaçlara ulaşamamayı getirecektir. Örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde önemli olduğunu ifade eden örgüt iklimi ile çalışanların iş performansını, işten ayrılma nedenlerini ve verimliliğini etkileyen sinizm kavramları örgütlerin üzerinde durması gereken ve giderek önem kazanan birer olgu haline gelmişlerdir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt iklimi, örgüt iklim tipleri, örgüt iklimi alt boyutları, örgüt ikliminin özellikleri ve örgüt ikliminin etkileri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümde örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin belirtileri, örgütsel sinizmin boyutları, türleri ile örgütsel sinizmi oluşturan örgütsel faktörler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Örgüt iklimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik Kütahya İli Merkezindeki Meslek Liselerinde yapılan alan araştırmasında, örgüt ikliminin örgütsel sinizme etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla, örgüt ikliminin alt boyutları ile sinizmin alt boyutları ele alınarak incelenmiştir. Yukarıdaki açıklamaların bilimsel bir temele oturtulması amacıyla Kütahya ili merkezindeki meslek liseleri öğretmenlerine yönelik anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın Kütahya İli Merkezindeki meslek liselerini kapsadığı göz ardı edilmemelidir. Bundan dolayı çalışma kapsamı dışında bir genellemeye gidilmemelidir. Anket çalışması sonuçlarına göre, örgüt ikliminin sinizmi etkilediği ve bireylerin sinikleşmesine neden olduğu ve aralarında negatif yönlü kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın hipotezleri; örgüt ikliminin alt boyutları, sinizmin alt boyutları ve demografik değişkenler üzerine oluşturulmuştur.

Araştırmada yapılan Frekans analizi, Aritmetik Ortalama analizi, Korelasyon analizi, T-testi ve ANOVA testi analizinin sonuçları şöyledir:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu erkektir.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına bakıldığında çoğunluğunun evli olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında olduğu, 51 yaş ve üzeri yaş aralığının ise araştırmada en az katılım sağladığı görülmüştür.
- Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu lisans mezunudur.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kadrolu çalışmaktadır.
- Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun hizmet süresi 1-5 yıldır. En az hizmet süresine sahip öğretmenler ise 6-10 yıl hizmet süresi olan öğretmenlerdir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okullarındaki çalışma süreleri 1-2 yıldır.
- Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu öğretmenlik mesleğinden memnundurlar.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu çalıştıkları okulun imkanlarının orta seviyede olduğu görüşündedir.
- Katılımcıların yönetici tutumlarından memnuniyetleri arttıkça sinik tutumları azalmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sinizm düzeyi düşmektedir.
- Bireylerin yönetici ve iş arkadaşları ile samimiyetleri arttıkça sinik tutumları azalmaktadır. Bireyler samimiyet boyutundaki sinik tutumlarını en çok duygusal olarak yaşamakta, zihinsel olarak çok düşünmekte fakat en az davranışlarına yansıtmaktadırlar.
- Katılımcılar engellendiklerini düşündüklerinde sinik tutumları da artmaktadır. Katılımcılar engellemeye maruz kaldıklarında sergiledikleri sinik tavırları en az duygusal olarak, daha sonra davranışsal olarak göstermektedir. Sinik tutumları en çok ise zihinsel yani düşünerek yaşamaktadır.
- Meslek liselerinde çalışan öğretmenleri en sinik hale getiren örgüt iklimi unsurunun yöneticilerin tutumu olduğu görülmüştür.

- Bekarlar çalıştıkları okullardaki yönetsel tutumlardan memnun değillerken, evliler yönetsel tutumlardan bekarlara göre kısmen memnundurlar.
- Branş öğretmenleri meslek öğretmenlerine göre yönetsel tutumlardan daha memnundurlar.
- Dışarıdan ücretli çalışan öğretmenler okulların kadrolu öğretmenlerine göre, okul ortamını, yönetici ve iş arkadaşlarını daha samimi bulmaktadırlar.
- Sinizm düzeyleri katılımcıların cinsiyetine, medeni durumuna ve çalışma şekline göre farklılık göstermektedir.
- Okullardaki erkek öğretmenler ve bekar öğretmenler kadın öğretmenlere ve evli öğretmenlere göre daha siniktirler.
- 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler diğer yaş aralığındaki öğretmenlere kıyasla yönetici, iş arkadaşları ve okul ortamını daha samimi bulmaktadırlar.
- Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça okul ortamına, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı olan samimiyet derecesi düşmektedir.
- Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça sinik tutumları da artmaktadır.
- Yöneticilerin tutumu öğretmenlerin meslekten memnuniyet derecelerini olumsuz olarak etkilemektedir.
- Mesleklerinden memnun olmayan öğretmenler sinik tutumlar sergilemektedirler.
- Okul imkanlarını ortamın üstü görenler asla sinik bireyler değildir. En sinik bireyler ise okul imkanlarını zayıf bulanlardır. Okul imkanlarını zayıf bulanlar aynı zamanda engellenen bireylerdir.

Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ve ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda öneriler şunlardır:

- Bu araştırmanın verileri, yalnızca Kütahya ili merkezindeki meslek liselerinden toplanmıştır. Fakat Kütahya için araştırma verileri Kütahya İlindeki diğer okullardan toplanarak araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Bu da bize

Kütahya'daki eğitim okullarında genel olarak örgüt iklimi ve örgütsel sinizm konusunda daha geniş bilgiler verir.

- Örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ile bağlantılı çalışmalar düzenlenebilir. Bu konuyla bağlantılı olarak; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel öğrenme, algılanan örgütsel politika, örgütsel vatandaşlık, algılanan örgütsel destek ve örgüt kavramları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler incelenebilir.
- Özel ve devlet liselerinde çalışan öğretmenler için kıyaslamalı bir araştırma düzenlenebilir. Okullarda örgütsel sinizme neden olan değişkenler araştırılıp ortadan kaldırılabilir. Öğretmenlerin çalışma koşulları iyileştirilebilir. Çalışma ortamları ve koşulları iyileştirilen öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri düşük çıkacaktır.
- Okullardaki yöneticiler için olması gereken olumlu örgüt iklimi konularında hizmet içi eğitim verilmesi, yönetsel tutum ve becerilerinin geliştirilmesi yönünde seminerler verilmesi aynı zamanda mevcut öğretmenlere de olumlu örgüt ikliminden beklentileri konusunda fikirleri alınıp bunlarında göz ardı edilmemesi gerekir.
- Okullardaki yöneticilerin ve öğretmenlerin Sinizm kavramı konusunda bilgilendirilmesi aynı zamanda bireylerin sinik olmaktansa sıkıntı duyulan problemlere sebep olan sorunların ortaya dökülmesinin teşvik edilmesi, eleştirdiği konuların ya da sinikliğe sebep olan durumların araştırılıp çözüme kavuşturulması sağlanmalıdır.

EKLER

EK-1



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 53490996/605/700079
Konu: Anket Çalışması

23/04/2013

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :a) MEB.Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 No'lu GENELGE'si
b) Dumlupınar Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 10.04.2013 tarihli ve 864 sayılı yazısı.

Bakanlığımızın İlgi (a) Genelgesi doğrultusunda Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon 2.Grup Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Faruk ÖZDEN ilimiz Merkez ilçedeki Meslek Liselerinde görevli öğretmenlere yönelik "Örgüt İklimi ve Örgütsel Siziniz Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek" konusunda Anket çalışması yapmak istemektedir.

İl Millî Eğitim Şube Müdürü başkanlığında toplanan Değerlendirme Komisyonu yapmış olduğu inceleme sonucunda söz konusu anketin okullarda uygulanabilir olduğuna karar vermiş olup;

Eğitim-öğretimi aksatmadan, konunun dışına çıkmamaları, bütün sorumluluğun ilgililere ve okul Müdürlüğüne ait olmak üzere yukarıda belirtilen Anket çalışmasının tamamlandıktan sonra bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmek üzere yapılması uygun görülmektedir.

Takdirlerinize arz ederim.

Coşkun ESEN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
23/04/2013
Metin SELÇUK
Vali a.
Vali Yardımcısı

K
Eğretmenlerimiz
26/04/2013
N.

T.C.	
KÜTAHYA VALİLİĞİ	
KÜTAHYA İZTİHAT VE MESLEK LİSESİ MÜDÜRLÜĞÜ	
GELEN EVRAK	
Tarih	26.4.2013
Dosya No	605
Kayıt No	442

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

İl Millî Eğt.Müd.(Strt.Gel.Hiz.Birimi Ar-Ge)
Valilik Binası KÜTAHYA
Elektronik Ağ: <http://kutahyameb.gov.tr>
e-posta: kutahyamem@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: G.ZENGİN VHKL
Tel: (0 274) 2236241-160
Faks: (0 274) 223 62 54

EK-2

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, "Örgüt iklimi ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki"yi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar, bir **yüksek lisans tezinde** kullanılacaktır.

Veriler araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve toplu halde değerlendirilecektir. Bu nedenle lütfen isminizi yazmayınız. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, bütün maddelerin yanıtlanmasına bağlıdır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. **Bölüm I'** de öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler, **Bölüm II'** de öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri ve **Bölüm III'** de öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına ait görüşleri istenmektedir.

Soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız araştırma bulgularının geçerliği için gereklidir. Anket formunu yanıtlarken her bölümle ilgili açıklamalar kısmını okuyunuz. Lütfen **hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.**

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için **teşekkür ederim.**

Faruk ÖZDEN

**Dumlupınar Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı
Yön. ve Org. Yüksek Lisans Öğrencisi**

BÖLÜM I
Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2. Medeni durumunuz

() Bekar () Evli

3. Yaşınız

() 20-30 yaş () 31-40 yaş () 41-50 yaş () 51 yaş ve üzeri

4. Eğitim düzeyiniz

() Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer

5. Çalıştığınız okul türü

() Özel Okul () Devlet Okulu

6. Branşınız

() Meslek Öğretmeni () Branş öğretmeni (Lütfen belirtiniz)

7. Okuldaki çalışma şekliniz

() Kadrolu () Dışarıdan Ücretli

8. Mesleğinizdeki hizmet süreniz

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üzeri

9. Bu okulda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

() 1-2 yıl () 3-4 yıl () 5-6 yıl () 7-8 yıl () 9 yıl ve üzeri

10. Öğretmen olmaktan dolayı memnun musunuz?

() Evet () Kısmen () Hayır

11. Çalıştığınız okulu bir bütün olarak düşündüğünüzde imkanlarını nasıl tanımlarsınız?

() İleri () Ortanın üstü () Orta () Ortanın altı () Zayıf

EK-3

Aşağıdaki sorular örgüt iklimi ile (çalışmakta olduğunuz kurum ile) ilgili yargılarınızı içermektedir. (En iyi yanıtı sayıyı işaretleyiniz)	Hiç Kabul etmiyorum	Kabul etmiyorum	Kısmen Kabul etmiyorum	Kabul etmiyorum	Yeterince Kabul etmiyorum
1. Çalıştığım işyerinde çalışanlar birlikte uyumlu bir şekilde çalışırlar.					
2. Çalıştığım işyerinde görevimin gerektirdiği işlerin dışında da işler yapmaktayım.					
3. Çalıştığım işyerinde görevimi yapmak konusunda yöneticilerim tarafından engellenmem.					
4. Çalıştığım işyerinde çalışanlar işbirliği ve dayanışma içindedir.					
5. Çalıştığım işyerinde çalışanlar kendi aralarındaki küçük gruplarda sosyal ilişkilerini sürdürürler.					
6. Çalıştığım işyerinde yaptığım işin kayıst ve yazışmalarla yükü ve can sıkıcıdır.					
7. Çalıştığım işyerinde çalışanlar birbirleri ile samimi ilişkiler kurabilmektedir.					
8. Çalıştığım işyerinde çalışanların çoğu meslektaşlarının yanlışlarını anlayışla karşılar.					
9. Çalıştığım işyerinde çalışanlar işten sonrada özel sorunları olanlar ile veya işyerinin diğer işleriyle ilgilenmek için gönüllü olarak zaman ayırırlar.					
10. Çalıştığım işyerinde çalışanlar mesai saatlerinde diğer arkadaşları ile birlikte olmaktan hoşnuturlar.					
11. Çalıştığım işyerinde çalışanlar işlerini büyük bir çaba, enerji ve zevkle yaparlar.					
12. Çalıştığım işyerinde çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine her zaman yardımcı olurlar.					
13. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimiz, işlerimizi yakından kontrol etmektedir.					
14. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimle sorunlarımı rahatlıkla konuşabilirim.					
15. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimiz yapılacak işlerle ilgili konularda görüşlerimizi alır.					
16. Çalıştığım işyerinde yöneticilerim çalışanların çalışma programlarını kendileri düzenler.					
17. Çalıştığım işyerinde yöneticilerim çalışanların bütün güçleriyle çalışmalarını sağlarlar.					
18. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimizle ilişkilerimiz samimi ve dostçadır.					
19. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimiz çok çalışarak herkese örnek olur.					
20. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimiz çalışanlara yardımcı olabilmek için gerektiğinde üstlerinin görevlerini yapmalarına yardımcı olur.					
21. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimiz çalışanların davranışlarını etkilerken nedenlerini de açıklar.					
22. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimiz çalışanların işlerini bitirmelerine yardımcı olabilmek için çalışma saatleri dışında da işyerinde kalırlar.					
23. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimiz çalışanlarla her gün görüşür.					
24. Çalıştığım işyerinde yöneticilerimiz çalışma arkadaşları arasındaki küçük anlaşmazlıkların giderilmesine yardımcı olurlar.					

EK-4

ÖRGÜTSEL SINIZM ÖLÇEĞİ*

Açıklama: Aşağıda öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.					
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm					

* Örgütsel sinizm; bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumdur.

KAYNAKÇA

- ABRAHAM, R., (2000), “Organizational Cynicism: Bases and Consequences”, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126 (3), pp..269-292.
- AHLBERG, K., (2006), **Motivation and Administration**.
- AKIN, H. Bahadır, (2001), “Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış Dilbert İlkesi ve OA5 Yönetim Modeli”, **Active Dergisi**, (Mart-Nisan), s. 1.
- AKINCI, B., (1999), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim”, Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir
- ATAY, O., (T.Y.), “Örgüt Kültürü ve Süreci”, **Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.16 S.13, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, (17.07.2008).
- AYDIN, Mustafa, (1991), Eğitim Yönetimi, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara, (1991), s.17.
- AYTAÇ, S., (T.Y.), **Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2.
- BARANSEL, A., (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü.İ.F., Yayınları, İstanbul.
- BİLGİN, H. Nihat, **Örgüt İklimi (Milli Eğitim Teftiş Kurulu)**, TODAİE Yayınları, No 235, Ankara.
- BOLMAN, G. and DEAL, T., (1991), “Leadership and Management Effectiveness: A Multiframe”, **Multi-Sector Analysis. Human Resource Management**, 30(4): pp.504-534.
- BROWN, M. and CREGAN, C., (2008), “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, **Human Resource Management**, 47(4), pp.667–686.
- BURSALIOĞLU, Z., (1997), **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Business and Economics Research Journal**, (2012), 3 (3), p.81.

- CHATMAN, J., (1989), “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person - Organization Fit”, **Academy of Management**, Vol.14, No:5, p.339.
- ÇELİK, V., (2002), **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ÇETİN, M. Ö., (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÇIRPAN, H., (1999), “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEAN, Jr, J.W., BRANDES, P. and DHARWADKAR, R., (1998), “Organizational Cynicism”, **The Academy of Management Review**, 23 (2), pp.341-352.
- DELKEN, M., (2004), “Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation of Master of Economics)”, **Faculty of Economics and Business Administration**, University of Maastricht, Maastricht.
- DEMİREL, Tacettin, (1997), “Örgüt İklimi, Farklı Örgüt İklimlerine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- DENGİZ, M. G., (2000), **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- DOĞAN, Hulusi, (2005), **İşgörenlerin Adalet Algulamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedural Bilgilendirmenin Rolü**.
- DOĞAN, Selen, (2006), **Personel Güçlendirme**, 2. Basım, Kare Yayınları, İstanbul.
- EFİL, İsmail, (1996), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4.Baskı, Uludağ Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.
- ENSARİ, H. ve ZEMBAT, R., (1999), “Örgüt İklimi Bakımından Bir Üniversitenin Değerlendirilmesi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı 11, Cilt 2, s. 34-45.

- ERDOST, H. Ebru, Korhan, KARACAOĞLU ve Metin, REYHANOĞLU, (2007), “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sakarya.
- ERTEKİN, Yücel, (1978), **Örgüt İklimi**, Todaie Yayınları, No: 174, Ankara.
- EVAN, M. Berman, (1997), “Dealing With Cynical Citizens”, **Public Administration Review**, Vol:57, No:2 (March/April), s. 110.
- FELDMAN, D.C., (2000), “The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations”, **American Behavioral Scientist**, 43(48), pp.1286-1300.
- FRENCH, L. Wendell, (1994), **Human Resources Management**, 3. Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, USA, p.355.
- GENÇ, N., (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GOLEMAN, D., (1998), **İş Başında Duygusal Zeka**, Balkara, H. (Çev.), Varlık Yayınları, İstanbul.
- GÜNDÜZ, Hülya, (2008), “İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.
- GÜNEY, Çetin Gürkan, (2006), “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- GÜZELCİK, Ebru, (1999), **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, 1.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- GÜZELLER, Cem Oktay ve Gamze, KALAĞAN, (2008), “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Antalya, ss. 92-93.

- HINTERHUBER, H. and POPP, W., (1992), "Are you strategist or just a manager?", **Harvard Business Review**: pp.105-113.
- HOY, W.K., (2003), **School Climate**, In.J.W. Guhtrie (Ed.), Encyclopedia of education (second edition) , New York: Thompson Gale.
- <http://www.rehberim.net/forum/yabanci-dil-419/132170-ingilizcede-mitoloji-deyimleri.htm>, (15.12.2012).
- JAMES, M.S.L and BAKER, R., (2008), "Unionization As A Consequence Of Cynicism: The Relationship Between Social-Exchange, Cynicism And Unionization", **IABR & TLC Conference Proceedings** San Juan, Puerto Rico, pp.1-7.
- JAMES, M.S.L., (2005), "Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems (Dissertation of Doctor of Philosophy)", **The Florida State University**, Florida.
- JAMES, W. Dean, (1995), "Cynicism in Organizations", The Breakfast Meeting at the Ecole de Paris", Report by James W. Dean, **University of Cincinnati**, <http://www.ecole.org/> (01.03.2010).
- JAMES, W. Dean, Pamela, BRANDES and Ravi, DHARWADKAR, (1998), "Note Organizational Cynicism", **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 2 p.345.
- JOHN, P. Wanous, ARNON E. Reichers and James T. AUSTIN, (1994), "Organizational Cynicism: An Initial Study", **Academy of Management Proceedings**, p.269.
- JONATHAN, Bond and Richard, KIRSHENBAUM, (2004), **Radar-Altı İletişim**, Çev. Aycan Akyıldız, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- KANGIS, P., WILLIAMS, D.G.S. (2000), "Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation", **Management Decision**, 38/8, p.532.

- KARACAOĞLU, K. ve İNCE F., (2012), “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, **Business and Economics Research Journal** 3(3), s.80.
- KARCIOĞLU, Fatih, (1997), “Özelleştirme ve Örgüt İklimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- KATZ, Daniel, L. ve Robert, KAHN, (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev. H.Can-Y. Bayar.) TODAİE Yayınları, No 61, Doğan Basımevi, Ankara.
- KOÇEL, T., (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- KUTANİS, Rana Özen ve Emine, ÇETİNEL, (2009), “Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Eskişehir.
- LANDY, J. Frank, (1989), **Psychology Of Work Behavior**, California, USA.
- MATRECİA, S. L. James, (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**, USA, p.66
- MCDONALD, P. ve GANDZ, J., (1992), “Identification of Values Relevant to BusinessRelevant to Business Research”, **Human Resource Management**, Vol.30, No:3, p.219.
- MESCON, M. H., M. ALBERT ve F. KHEDOURİ, (1996), “What holds the modern company together?” **Management and Individual Organizational Effectiveness**, Harward Business Review, Special Press, November, pp.20-31.USA.
- NAGEHAN, Talat Arslan,(2004), “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme” **Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, s.223.

- NAUS, Ajam, (2007), “Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization”, **Dissertation of Doctorof Philosophy**, Maastricht University, Maastricht.
- ÖĞE, H. S., (1996), “Örgüt İklimi”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Konya.
- ÖZDEMİR, F., (2006), “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.
- ÖZGENER, G., ÖĞÜT, A. ve KAPLAN, M., (2008), **İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular**, (Edt. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Kaplan), G. Ü. V. İlke Yayınevi, Ankara.
- PAKNADEL ÇETİNKANAT, C., (1988), **Örgütsel İklim ve İş Doyumu**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- PAMELA, M. Brandes, (1997), “Organizational cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences”, **Unpublished Doctoral Dissertation, University of Cincinnati**, USA.
- REBECCA, Abraham, (2000), “Organizational Cynicism: Bases and Consequences”, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126(3) p.270.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SENGE, P., İLDENİZ, A. ve DOĞUKAN, A., (2006), **Beşinci Disiplin**, Yapı kredi Yayınları, 13. Baskı, İstanbul.
- SEYRAN, Efilti, Yelda Özlem, GÖNEN ve Fisun Ünal, ÖZTÜRK, (2008), “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi’nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması”, **7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı**, Trabzon.
- ŞİŞMAN, M., (2002), **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TAYMAZ, H., (2003), **Okul Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- TOKGÖZ, Nuray, (2011), “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği” Eskişehir, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6(2), s.366.
- TOKGÖZ, Nuray, ve Hakan YILMAZ, (2008), “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, s.291.
- TREADWAY, D.C., HOCHWARTER, W.A., FERRİS, G.R., KACMAR, C.J., DOUGLAS, C., AMMETER, A.P., and BUCKLEY, M.R., (2004), “Leader Political Skill and Employee Reactions”, **The Leadership Quarterly**, 15(4), pp. 493-513.
- TUTAR, H., (2003), **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TÜKELTÜRK, Şule Aydın, Nilüfer Şahin, PERÇİN ve Berrin, GÜZEL, (2009), “Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5- Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Eskişehir.
- ÜNAL, A., (1998), **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayınları, Ankara.
- VAROL, M., (1989), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **A.Ü. SBF Dergisi**, C. XLIV, S.1-2.
- Yeni Oxford Resimli Ansiklopedik İngilizce-Türkçe Sözlük**, (1985), Cilt:1, Güneş Yayınları, İstanbul.
- YILDIZ, Y., (1993), “Örgütsel İklim ve Örgütsel Karar Arasındaki İlişkiyi İncelen Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- WIENER, Yoash, (1988), “Forms of Value Systems: a Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance”, **Academy of Management Review**, 13, pp. 534-54.

DİZİN

A

Amaç, 12, 13, 19, 47
 Analiz, 86, 87
 Anket, 81, 85, 118
 Atmosfer, 5, 6

B

Bilişsel, 1, 34, 43, 49, 56, 73, 75, 87,
 105, 113, 115
 Birey, 5, 7, 8, 23, 28, 37, 52, 54, 61, 62,
 74, 75, 77

C

Cinsiyet, 59, 66, 68, 104, 105

Ç

Çatışma, 11, 28, 58

D

Davranışsal, 1, 34, 44, 49, 70, 74, 75,
 78, 82, 87, 102, 105, 106, 110, 115,
 116, 119
 Demografik, 32, 59, 85, 88, 104, 105,
 106, 117, 118
 Duyuşsal, 1, 43, 45, 49, 60, 75, 83, 87,
 105, 106, 111, 113, 114, 115, 116

E

Engellenme, 55

F

Frekans, 86, 88

G

Güven, 8, 11, 14, 17, 18, 20, 24, 45, 49,
 54, 55, 57, 61, 62, 73, 74, 75, 76, 121

H

Hipotez, 117

İ

İletişim, 8, 9, 12, 13, 18, 19, 26, 27, 28,
 56, 57, 65, 69, 72
 İşgören, 27, 39, 50, 51, 52, 60, 63, 65
 İşletme, v

K

Koordinasyon, 9
 Korelasyon, 100, 101, 102, 103

L

Lider, 21, 22, 38
 Lisans, 4, 2, 31, 45, 89, 119

N

Norm, 16

O

Organizasyon, 6, 13
 Ortalama, 21, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99,
 100, 109, 110, 111, 113, 114, 115

Ö

Ölçek, 31, 78, 86
 Örgüt, 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14,
 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 28,
 29, 33, 36, 39, 42, 43, 44, 49, 50, 51,
 55, 57, 61, 63, 65, 70, 72, 73, 78, 81,
 82, 83, 85, 86, 93, 101, 102, 103, 104,
 105, 107, 109, 111, 113, 116, 117,
 118, 120, 121
 Örgüt İklimi, 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12,
 13, 16, 20, 23, 26, 27, 28, 29, 81, 82,
 83, 85, 86, 93, 101, 102, 103, 104,
 107, 109, 111, 113, 116, 117, 118,
 120, 121
 Örgütsel Sinizm, v, 1, 2, 31, 32, 33, 34,
 37, 39, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 52, 53,

59, 60, 61, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71,
72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 85, 86, 97,
100, 101, 103, 104, 105, 106, 110,
111, 113, 114, 115, 117, 118, 119,
121

P

Performans, 15, 16, 28, 29, 47, 55, 56,
60, 70

Politika, 33, 60, 61, 121

R

Rekabet, 19, 33, 35

S

Samimiyet, v, 2, 25, 43, 44, 102, 104,
109, 111, 115, 117, 119, 120

Sanayi, 39

Sinik, 1, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38,
39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 50, 54,
56, 57, 59, 60, 62, 64, 65, 66, 67, 68,
69, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 101, 102,

105, 106, 107, 111, 113, 114, 115,
119, 120, 121

Sinizm, v, 1, 2, 31, 32, 33, 34, 35, 36,
37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49,
52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64,
65, 66, 67, 68, 70, 72, 73, 74, 75, 76,
77, 78, 82, 83, 85, 87, 102, 105, 106,
111, 113, 114, 115, 116, 117, 118,
121

Soyut, 8, 13

T

Tutum, 1, 2, 6, 19, 29, 38, 42, 43, 45,
49, 55, 56, 58, 60, 61, 63, 64, 72, 74,
77, 78, 105, 107, 114, 115, 117, 121

V

Verimlilik, 14, 28

Y

Yorum, 59