T.C.
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

KURUM İÇİ ETKİN İLETİŞİM ORTAMI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Hazırlayan
Emine (Çağlar) POLAT

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER

Yüksek Lisans Tezi

Ağustos 2014
KAYSERİ

T.C.
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

KURUM İÇİ ETKİN İLETİŞİM ORTAMI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Emine (Çağlar) POLAT

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER

Ağustos 2014
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Emine (Çağlar) POLAT

"Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Emine (Çağlar) POLAT

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Remzi KILIÇ

Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER danışmanlığında **Emine (Çağlar) POLAT** tarafından hazırlanan **"Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi"** adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

08/08/2014

JÜRİ:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER .....

Üye : Prof. Dr. Remzi KILIÇ .....

Üye : Doç. Dr. Hasan BOZGEYİKLİ .....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun .22./.08./.2014. tarih ve .2014/218 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ahmet ŞAHİN

Enstitü Müdür V.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin Kayseri ilinde görev yapan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri açısından incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmanın en önemli yanı, son zamanlarda birçok çalışmaya konu olan sinizmi öğretmenlerin iletişim becerisi açısından ve farklı değişkenlerle birlikte inceleyerek ele almasıdır.

Çalışmalarımızın ve çabalarımızın son durağı olan tez çalışma süresi boyunca kısıtlı zamanına rağmen öğrencilerine vakit ayırmaya çalışan, tezi bitirme konusunda beni şevklendiren ve yüksek lisans eğitimim boyunca karşılaştığım en hümanist ve yardımsever kişi olan sevgili tez hocam Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER' e saygılarımı ve teşekkürümü sunmaktan onur duyarım. Tezimin yazımı sürecindeki yardımlarından dolayı Arş. Gör. Emre TOPRAK' a teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca yardımlarını ve zamanını esirgemeyen Milli Eğitim Bakanlığı Kayseri ilindeki meslektaşlarıma, Zekiye Has İlk ve Ortaokulu'ndaki mesai arkadaşlarıma ve yüksek lisans çalışmamı kolaylaştırarak beni destekleyen halen görev yapmakta olduğum okulumdaki idarecilerime teşekkürü bir borç bilirim.

Sadece tez döneminde değil, yüksek lisansa başladığım günden beri zorlandığım ve sıkıntıya düştüğüm zamanlarda daima yanımda duran, tez döneminde de beni yardımlarıyla destekleyen ve "İyi ki varsın." dediğim canım kardeşim Ahmet ÇAĞLAR' a, kendimi geliştirmek için girmiş olduğum bu yolda her zaman maddi-manevi benden desteklerini hiç esirgemeyen sevgili annem Ayşe Dudu ve babam Varlık ÇAĞLAR'a, sıkıntımı paylaşan ve beni daha iyi anlamak için yüksek lisansa başlayan (!) cancağızım Derya BALAK' a, kıymetli ablam Dilek BALAK'a ve beni yüksek lisans eğitimim boyunca destekleyen, hiçbir zaman anlayışını esirgemeyip hayatımı daha anlamlı kılan sevgili eşim Murat POLAT'a binlerce kez teşekkür ederim.

Emine (Çağlar) POLAT

Kayseri, Ağustos 2014

KURUM İÇİ ETKİN İLETİŞİM ORTAMI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Emine (Çağlar) POLAT

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Ağustos 2014
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER

ÖZET

Bu araştırmanın amacı kurum içi iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin görüşleri açısından irdelemek ve kurum içi iletişim ve örgütsel sinizmi bazı değişkenlere göre incelemektir. Bu çalışmada bireyleri örgüt içindeki ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya getiren ve çevresiyle uyumunu sağlayan bir süreç olarak tanımlanan kurum içi iletişim, birçok araştırmaya konu olan ve çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumu olarak bilinen örgütsel sinizme çözüm önerisi olarak düşünülmüştür. Örgütsel sinizme kurum içi iletişimsizliğin neden olduğu kanıksanmaktadır.

Araştırma, Kayseri ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaokullarda görev yapan 514 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada hem nicel hem de nitel verilerden faydalanıldığından karma bir modeldir (zenginleştirilmiş desendir). Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından oluşturulan "Kişisel Bilgi Formu ve Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları", Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği" ve Cengizalp (2003) tarafından geliştirilen "Kurum İçi İletişim Etkinliği" ölçeğinden faydalanılmıştır. Verileri analiz etmek için ANAVO, t-testi ve pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre kurum içi etkin iletişim ile öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi, en uzun yaşadıkları yer, sivil toplum kuruluşlarına üye olma ve yönetici olma isteği değişkenlerine göre anlamlı farklılığın var olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmde ise cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, okuldaki çalışma süresi, kıdem, sivil toplum kuruluşlarına üye olma ve iletişim becerileri değişkenleriyle farklılıklar ortaya çıkmıştır. Korelasyon değerleri incelendiğinde örgütsel sinizm ile kurum içi etkin iletişim arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış ve gelecekte yapılacak araştırmalar konusunda bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sinizm, kurum içi etkin iletişim, öğretmen

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND EFFECTIVE INTRA-ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: ANALYSING FROM THE POINT OF TEACHERS' VIEWS

Emine (Çağlar) POLAT

Erciyes University, Institute of Education Sciences
M.Sc. Thesis, August 2014
Supervisor: Assist. Prof. Alpaslan GÖZLER

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze intra-organizational communication and organizational cynicism according to some variables and examine the level of the relationship between organizational cynicism and intra-organizational communication from the point of teachers' views. Intra-organizational communication - a period that people adapt themselves to their environment and come together to realize common purpose in organization - has been thought as a solution to organizational cynicism - known as negative attitude against employee's organization and discussed a lot of studies. It is believed that the lack of intra-organizational communication causes organizational cynicism.

This study was carried out a sample of 514 primary-secondary school teachers connected with Ministry of National Education in Kayseri. The study is a mixed model (enriched design) because both quantitative and qualitative data were used in the study. Data were collected with "Intra-Organizational Communication Efficiency" scale which was developed by Cengizalp (2003), "Organizational Cynicism Scale" developed by Sağır & Oğuz (2012), "Semi-Structured Interview Question and Personal Information Form" developed by the researcher. ANAVO, t-test and Pearson correlation analysis were used to analyze the data.

The result of the study revealed that there were the significant differences of the working period at school, the longest living place, affiliating to a social organization and desiring to be administrator variables on effective intra-organizational communication. In addition, the results indicated that differences of gender, age, marital status, educational background, the working period at school, seniority, affiliating to a social organization and communication skills variables on organizational cynicism turned out. When the correlation analysis was examined, it was confirmed that the

relationship between effective intra-organizational communication and organizational cynicism had a negative and significant correlation. Finally, the researcher highlighted that the study had some limitations and gave some suggestions for the future studies.

Keywords: Organizational cynicism, effective intra-organizational communication, teacher

İÇİNDEKİLER

KURUM İÇİ ETKİN İLETİŞİM ORTAMI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK i

YÖNERGEYE UYGUNLUK ii

KABUL VE ONAY iii

ÖNSÖZ iv

ÖZET v

ABSTRACT vi

İÇİNDEKİLER viii

TABLOLAR LİSTESİ xivv

ŞEKİLLER LİSTESİ xixx

KISALTMALAR LİSTESİ xx

1. GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 3

1.3. Araştırmanın Önemi 4

1.4. Araştırmanın Sayıltıları 5

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 6

1.6. Araştırmanın Tanımları 6

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. KURUM İÇİ ETKİN İLETİŞİM 7

2.1.1. İletişim, Etkin İletişim ve Örgütsel İletişim Kavramı 7

2.1.2. İletişim Engelleri 11
2.1.2.1. Teknik Engel ve Bozukluklar 12
2.1.2.2. Psiko-Sosyal Engel ve Bozukluklar 12
2.1.2.3. Örgütsel Engel ve Bozukluklar 14
2.1.3. Çözüm Yolları 17
2.1.4. Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı 21
2.1.4.1. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim 21
2.1.4.2. Üstlerle İletişim 22
2.1.4.3. Kurum İletişim Politikası 23
2.1.5. Kurum İçi Etkin İletişimin Sonuçları 25
2.1.6. Kurum İçi Etkin İletişim İle İlgili Araştırmalar 26
2.1.6.1. Eğitim Alanında İletişim ve Etkili İletişim ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar 26
2.1.6.2. Eğitim Alanı Dışında İletişim ve Etkili İletişim ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar 31
2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM 35
2.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı 36
2.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları 38
2.2.3. Sinizm Türleri 39
2.2.3.1 Kişilik sinizmi 40
2.2.3.2 Sosyal/Toplumsal Sinizm 40
2.2.3.3 Çalışan Sinizmi 41
2.2.3.4 Mesleki Sinizm 41
2.2.3.5 Örgütsel Değişim Sinizmi 41
2.2.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri 43
2.2.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Nedenler 43
2.2.4.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Nedenler 44
2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları 45

2.2.6 Örgütsel Sinizm İle İlgili Araştırmalar 50
2.2.6.1. Eğitim Alanında Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar 50
2.2.6.2. Eğitim Alanı Dışında Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar 55
2.3. Kurum İçi Etkin İletişim ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki 61

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli 63
3.2. Evren ve Örneklem 63
3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı ve Yorumu 64
3.2.2. Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı ve Yorumu 67
3.3. Veri Toplama Araçları 67
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi 68
3.4.1. Nitel Verilerin Toplanması 68
3.4.2. Nicel Verilerin Toplanması 70
3.4.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği 70
3.4.2.2. Kurum İçi İletişim Etkinliği Ölçeği 71
3.4.2.3. Kişisel Bilgi Formu 71
3.4.3. Verilerin Analizi 72

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Araştırmadaki Kurum İçi İletişim Düzeyleri Verileri ile Değişkenlerin İlişkisinin Yorumlanması 73

4.1.1.Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?.....73

4.1.2. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?.....74

4.1.3 Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri kardeş sayılarına göre farklılaşmakta mıdır?.....75

4.1.4. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?.....77

4.1.5. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?.....78

4.1.6. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?.....79

4.1.7. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?.....82

4.1.8. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?.....84

4.1.9. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri en fazla izledikleri programa göre farklılaşmakta mıdır?.....86

4.1.10. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri kitap okuma sıklıklarına göre farklılaşmakta mıdır?.....88

4.1.11. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre farklılaşmakta mıdır?.....90

4.1.12. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri aile tiplerine göre farklılaşmakta mıdır?.....93

4.1.13. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?.....94

4.1.14. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri yöneticilik isteklerine göre farklılaşmakta mıdır?.....95

4.1.15. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri iletişim becerilerine göre farklılaşmakta mıdır?.....97

4.2. Araştırmadaki Örgütsel Sinizm Verileri ile Değişkenlerin İlişkisinin Yorumlanması 99
4.2.1. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır? 99
4.2.2. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır? 100
4.2.3. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri kardeş sayılarına göre farklılaşmakta mıdır? 103
4.2.4. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır? 106
4.2.5. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır? 107
4.2.6. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır? 110
4.2.7. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır? 112
4.2.8. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır? 115
4.2.9. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri en fazla izledikleri programa göre farklılaşmakta mıdır? 118
4.2.10. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri kitap okuma sıklıklarına göre farklılaşmakta mıdır? 120
4.2.11. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre farklılaşmakta mıdır? 122
4.2.12. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri aile tiplerine göre farklılaşmakta mıdır? 124
4.2.13. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşmakta mıdır? 124
4.2.14. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri yöneticilik isteklerine göre farklılaşmakta mıdır? 125

4.2.15. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri iletişim becerilerine göre farklılaşmakta mıdır? 127
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Yorumlanması 130
4.4. Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar 133
4.4.1 Meslektaşlarla Yaşanılan İletişim Problemlerine İlişkin Görüşler 133
4.4.2 İdarecilerle Yaşanılan İletişim Problemine İlişkin Görüşler 135
4.4.3. Okula Karşı Olumsuz Tutum Sergilenmesinin Nedenlerine İlişkin Görüşler 136
4.4.4. Okullarındaki İletişim Politikalarına İlişkin Görüşler 138
4.4.5. Okullarında Arzulanan İletişime İlişkin Görüşler 139

BÖLÜM V

TARTIŞMA

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç 154
6.2. Öneriler 157
6.2.1. Uygulayıcılara Öneriler 157
6.2.2. Araştırmacılara Öneriler 159
KAYNAKÇA 161
EKLER 173
ÖZGEÇMİŞ 177

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sinizm türlerinin özeti. 40

Tablo 2. Ankete katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine göre dağılımı. 65

Tablo 3. Görüşmeye katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine göre dağılımı 67

Tablo 4. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları. 73

Tablo 5. Öğretmenlerin yaşlarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 74

Tablo 5.1. Öğretmenlerin yaşlarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 75

Tablo 6. Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 76

Tablo 6.1. Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 77

Tablo 7. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları. 77

Tablo 8. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 78

Tablo 8.1. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 79

Tablo 9. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 80

Tablo 9.1. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 81

Tablo 9.2. Öğretmenlerin okuldaki görev sürelerine göre çalışma arkadaşlarıyla iletişim, üstlerle iletişim ve kurum iletişim politikası alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları. 81

Tablo 10. Öğretmenlerin kıdemlerine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 83

Tablo 10.1. Öğretmenlerin kıdemlerine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 84

Tablo 11. Öğretmenlerin branşlarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 85

Tablo 11.1. Öğretmenlerin branşlarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 86

Tablo 12. Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 87

Tablo 12.1. Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 88

Tablo 13. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 89

Tablo 13.1. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 90

Tablo 14. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 91

Tablo 14.1. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 92

Tablo 14.2. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları. 92

Tablo 15. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin aile tiplerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları. 93

Tablo 16. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları. 94

Tablo 17. Öğretmenlerin yöneticilik isteklerine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 95

Tablo 17.1. Öğretmenlerin yöneticilik isteğine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 96

Tablo 17.2. Öğretmenlerin yöneticilik isteğine göre kurum iletişim politikası alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları. 96

Tablo 18. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 97

Tablo 18.1. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 98

Tablo 19. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları. 99

Tablo 20. Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 100

Tablo 20.1. Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 101

Tablo 20.2. Öğretmenlerin yaşlarına göre çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları. 102

Tablo 21. Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 104

Tablo 21.1. Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 105

Tablo 22. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları. 106

Tablo 23. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 107

Tablo 23.1. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 108

Tablo 23.2. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma ve performansı düşüren etkenler alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları. 109

Tablo 24. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 110

Tablo 24.1. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 111

Tablo 24.2. Öğretmenlerin okuldaki görev sürelerine göre çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları. 112

Tablo 25. Öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 113

Tablo 25.1. Öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 114

Tablo 25.2. Öğretmenlerin kıdemlerine göre okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları. 115

Tablo 26. Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 116

Tablo 26.1. Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 117

Tablo 27. Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 118

Tablo 27.1. Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 119

Tablo 28. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 120

Tablo 28.1. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 121

Tablo 29. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 122

Tablo 29.1. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 123

Tablo 30. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin aile tiplerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları. 124

Tablo 31. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları..... 125

Tablo 32. Öğretmenlerin yöneticilik isteklerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 126

Tablo 32.1. Öğretmenlerin yöneticilik isteğine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 127

Tablo 33. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri. 128

Tablo 33.1. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları. 129

Tablo 33.2. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları. 130

Tablo 34. Öğretmenlerin görüşleri açısından örgütsel sinizm düzeyleri ile kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki ilişki. 131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Etkin iletişim süreci 9

KISALTMALAR LİSTESİ

İ.İ.B.F. : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

N.D. : makale yazarının adı ve soyadı olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın künyesi araştırıldığında bu kısaltmayla karşılaşılmıştır.

ÖSÖ : Örgütsel Sinizm Ölçeği

s. : sayfa

STK : Sivil Toplum Kuruluşları

v.s. : vesaire

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

1. GİRİŞ

Bu bölümde kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri açısından inceleyen araştırmanın konusu, amacı, önemi, tanımları, sayıltıları ve sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Uygulamalı bir sosyal bilim dalı olan eğitim, bilginin hem öğrenilmesi hem de yayılmasıyla her alanda yapılan ve yapılması gereken değişme ve gelişmelerin temel aracıdır (Genç ve Eryaman, 2008, s. 90). Eğitim sisteminin de en canlı parçası okuldur. Okul, bireylerin önemli, informal iletişimin etkin olduğu ve etki alanının daha geniş olması nedeniyle açık sosyal bir sistem özelliği gösterir. Okul, çeşitli değerleri barındırdığı gibi bazen de çatışmaların olduğu bir örgüttür (Yiğit ve Bayrakdar, 2006, s. 17). Elbette ki insanın olduğu yerde çatışmanın olmaması imkansızdır. Ama önemli olan, bu çatışmaları doğru yöneterek olumlu sonuçlar elde edebilmek ya da en aza indirgemektir. İşte burada okulun temel taşlarından yöneticilere ve öğretmenlere büyük görevler düşmektedir.

Okul denilen canlı sistemin birey ve örgüt boyutlarını dengede tutabilmesi için müdürün bir örgüt mühendisi kadar sosyal bir mühendis de olması gerekmektedir ve Clark'a (1956) göre iletişimde başarılı olan müdürler okulda daha etkili ve verimli olmaktadır. Zaten öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki iletişim şekli okulun havasını ve personelin moralini etkileyen birincil faktördür. Öğretmenler, idarecileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görmekte ve ilişkilerini ona göre ayarlamaktadırlar. Bu nedenle öğretmeni en çok etkileyen ve okula karşı tutumlarında önemli rol alan yöneticiler, insan ilişkileri ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2010, s. 40-47). Çünkü toplumu meydana getiren bireylerin yetiştiği okulların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için iyi

yönetilmeleri gerekir ve her müdür çalıştığı okulda iyi bir iletişim ağı kurmayı başarması işte bu sebeple büyük bir önem taşımaktadır (Çınar, 2010, s. 267).

Okul denilen sosyal sistemin en önemli parçalarından biri de öğretmendir (Bursalıoğlu, 2010, s. 42). Öğretmenin işinde mutlu olması ve işini severek yapması verimi arttırdığı gibi kendisini örgütün bir parçası olarak görmesine ve ilerlemek için elinden gelenin en iyisini yaparak çalıştığı örgütü bir adım öteye taşımasına yardımcı olmaktadır. Öğretmenlerin çalıştıkları örgütü sevmelerinin ve örgüte bağlılıklarının en etkili yollarından biri olarak da iletişim görülmektedir.

Toplumlar, kişiler arası iletişimin varlığı ile ortaya çıkmakta, topluma yeni katılanlar kişiler arası etkileşim ilişkisinin etkinliği oranında dahil olduğu gruba bağlanmaktadır ve iletişim, bireylerin belirli bir yapı içerisinde birbirleriyle anlaşmaları için gerekli olan bir köprüdür (Erdoğan, 2007, s. 383-385). Köprü, sağlam yapılmadığında veya malzemesi kötü kullanıldığında nasıl ki sıkıntı oluşturuyorsa etkin ve doğru bir iletişim kurulmadığında da bir takım sorunlar meydana gelebilmektedir.

Örgütler kendi içlerinde iletişime ket vuran birçok etmen taşımaktadır. Gelişen ve değişen teknolojiyle beraber insanlar, birbirlerine kenetlenmek yerine birbirinden uzaklaşmaya, kişilerarası iletişimde birbirleriyle sıkıntı ve sorunlar yaşamaya başlamakta ve bu durum bireylerin yalnızlığa itilmelerine neden olmaktadır. Toplumun çekirdeğini oluşturan aile ve bireylerinin de aynı evin içinde ayrı ayrı televizyon izledikleri ve bunun gibi diğer teknolojik araçlarla da uzun saatler geçirmeleri göz önüne alındığında insanların bırakın başkalarıyla iletişim kurması aile içinde bile birey adeta yalnızlaştırılıp, her şeyden yalıtıldığı ve kişilerarası iletişimin sıcaklığından uzak, sanal bir dünyanın içinde yer aldıkları gözlenmektedir. İşin garip olan tarafı ise dünyayı araştıran, keşfeden insanoğlu, insanlık tarihi sürecinde her şeyin üstesinden gelmeyi becermiş, birçok uygarlıklar kurmuş ama anlamlandırmaya çalıştığı bu dünyada en az tanıdığı yine kendisi olmaktadır (Orta, 2009: 6).

İletişim konusunda okullarda eğitim verilmesine rağmen iletişim kavramı kuramsal olarak okullarda doğru öğretilmiş olsa bile iş, uygulamaya gelince bilinmediği, doğru bir şekilde iletişim kurulamadığı ve iletişimin sürdürülemediği yaşanılan çatışmalardan anlaşılmaktadır (Orta, 2009: 192-193). Üstelik bu durum, kişilerin sağlıklı iletişim kuramamaları sonucundan kaynaklanan birçok sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Bunlardan biri de örgütsel sinizm olarak düşünülmektedir. Çünkü çalışma arkadaşlarıyla ve üstlerle kurulamayan iletişim ile

anlaşılmayan ve paylaşılmayan örgütün iletişim politikası örgütsel sinizmi daha fazla tetiklediği düşünülmektedir. Yani örgütsel sinizm aslında hem iletişimsizlik için bir neden hem de bir sonuç olmaktadır. Bu sebeple bu çalışma öğretmenlerin görüşleri açısından incelenerek kurum içi etkin iletişim ortamının örgütsel sinizm ile ilişkisinin var olup olmadığına ve varsa birbirlerini nasıl etkilediğine yöneliktir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi Kayseri ilinde görev yapan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri açısından incelemektir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Kurum içi etkin iletişim ortamı örgütsel sinizm ile ilişkili midir?

2. Öğretmenlerin meslektaşlarıyla iletişim ortamı örgütsel sinizm ile ilişkili midir?

3. Öğretmenlerin yöneticileriyle olan iletişim ortamı örgütsel sinizmle ilişkili midir?

4. Öğretmenlerin çalıştığı örgütün iletişim politikası (kültürü) örgütsel sinizm ile ilişkili midir?

5. Öğretmenlerin kurum içi etkin iletişim ortamı aşağıdaki değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

a. Cinsiyet

b. Yaş

c. Kardeş sayısı

d. Medeni durum

e. Öğrenim durumu

f. Okuldaki çalışma süresi

g. Mesleki kıdem

h. Branş

i. En fazla izlenen program

j. Kitap okuma sıklığı

k. En uzun süre yaşanılan yerleşim birimi

l. Yetişilen aile tipi

m. Sivil toplum kuruluşlarına üyelik

n. Yöneticilik yapma isteği

o. İletişim becerisi

6. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları aşağıdaki değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

a. Cinsiyet

b. Yaş

c. Kardeş sayısı

d. Medeni durum

e. Öğrenim durumu

f. Okuldaki çalışma süresi

g. Mesleki kıdem

h. Branş

i. En fazla izlenen program

j. Kitap okuma sıklığı

k. En uzun süre yaşanılan yerleşim birimi

l. Yetişilen aile tipi

m. STK'ya üyelik

n. Yöneticilik yapma isteği

o. İletişim becerisi

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul, girdisi ve çıktısı insan olan canlı bir sistemdir. Balcı (2005)'ya göre ise okul, eğitim sisteminin amaçladığı politikalar doğrultusunda öğrencilere bilgi, beceri ve davranışların kazandırıldığı yerdir. Okul, çevrenin olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak olumlu etkilerini pekiştirmek üzere geliştirilmiştir. Bu sebeple okullar resmi yönü güçlü olduğu kadar resmi olmayan yönü de güçlü olan örgütlerdir (Yiğit ve Bayrakdar, 2006, s. 25). Resmi olmayan yönü ise öğretmenlerin diğer eğitim öğeleriyle informal iletişimiyle sağlanabilmektedir. Burada iş, öğretmenin toplumsal becerilerine ve istekliliğine bağlıdır. Ayrıca okullarda eğitim-öğretim, iletişime dayandığından okullar için iletişim önem arz etmektedir (Özge Sağbaş, 2013: 73). Bu sebeple girdiye eğitim sisteminin amaçlarını kazandıracak en kritik eleman, öğretmendir.

Örgüt içindeki etkin iletişim ortamı öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirleyebilmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları; örgüt içindeki verimi, iş doyumunu, işe bağlılığı ve güveni etkilemektedir. Ayrıca öğretmenler, gelecek nesillerin de mimarı olduklarından ülkedeki toplum yapısını da derinden etkilemektedir. Sağlıklı nesiller için eğitim sisteminde sağlıklı ve mutlu çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu sebeple, öğretmenlerin daha başarılı ve verimli olması için muhtemel bazı olumsuz durumların örgüt içinde oluşturulan etkin iletişim ortamı ile bertaraf edilmesi ve önleyici tedbirlerin alınması gerektiği düşünülmektedir. Üretken ve başarılı öğretmenler edinmek için var olan bir olumsuz durumu ortadan kaldırmayı kapsayan bu çalışma, eğitim sisteminin diğer kademelerinde ve eğitim öğelerinde de benzer nitelikli yeni araştırmaların yapılmasına ışık tutacağı ve ilgili konuya önemli bir fikir vereceği öngörülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sinizmle birçok etmen arasındaki ilişki incelendiği gözlenmektedir. Aynı şekilde iletişimle de farklı etmenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ama kurum içi etkin iletişimle örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri açısından inceleyen araştırmaya rastlanmamış ve bu nedenle öğretmenlerin görüşleri açısından kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenerek literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Öğretmenlerin görüşleri açısından kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkisini inceleyen bu araştırmadaki görüşlerine başvurulan Kayseri ili Milli Eğitim Bakanlığı kadrosundaki ilkokul ve ortaokul kademelerindeki öğretmenler, konu hakkında bilgi alınabilecek temel kişilerdir.

2. Öğretmenler soruları içten ve samimi bir şekilde yanıtlamışlardır.

3. Anket soruları öğretmenlerin görüşleri açısından kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmakta yeterli olmuştur.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Bu araştırma, Kayseri ilinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul ve ortaokullardaki öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen kurum içi etkin iletişim ortamı değişkeni haricindeki değişkenler göz önünde bulundurulmamıştır.

3. Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, Kayseri ilindeki Milli Eğitim Bakanlığı kadrosundaki ilkokul ve ortaokul kademelerinde görev yapan öğretmenlere genellenebilir.

4. Araştırma, veri toplama aracından elde edilen bilgiler, ankette ve yarı yapılandırılmış görüşmede sorulan sorularla sınırlıdır.

1.6. Araştırmanın Tanımları

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Öğretmen: Kayseri ilinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul ve ortaokullardaki öğretmenleri kapsamaktadır.

Örgütsel Sinizm: Alan yazın taranarak Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) ile Eaton (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Sinizm Ölçeklerinden faydalanılarak Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiş 25 maddeden oluşan "Örgütsel Sinizm Ölçeği"ni kapsamaktadır.

Kurum İçi Etkin İletişim: Cengizalp (2003) tarafından geliştirilmiş 17 maddeden oluşan "Kurum İçi Etkin İletişim Etkinliği" ölçeğini kapsamaktadır.

BÖLÜM II
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, kurum içi etkin iletişim ve örgütsel sinizm kavramlarıyla ilgili kuramsal bilgiler ve konuyla ilgili literatürdeki araştırmaların sonuçları bulunmaktadır.

2.1. KURUM İÇİ ETKİN İLETİŞİM

Bu alt bölümde kurum içi etkin iletişim kavramının tanımlanmasına, kurum içi etkin iletişimin engellerine, çözüm yollarına, kurum içi etkin iletişim ortamına ve kurum içi etkin iletişim ortamının sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1.1. İletişim, Etkin İletişim ve Örgütsel İletişim Kavramı

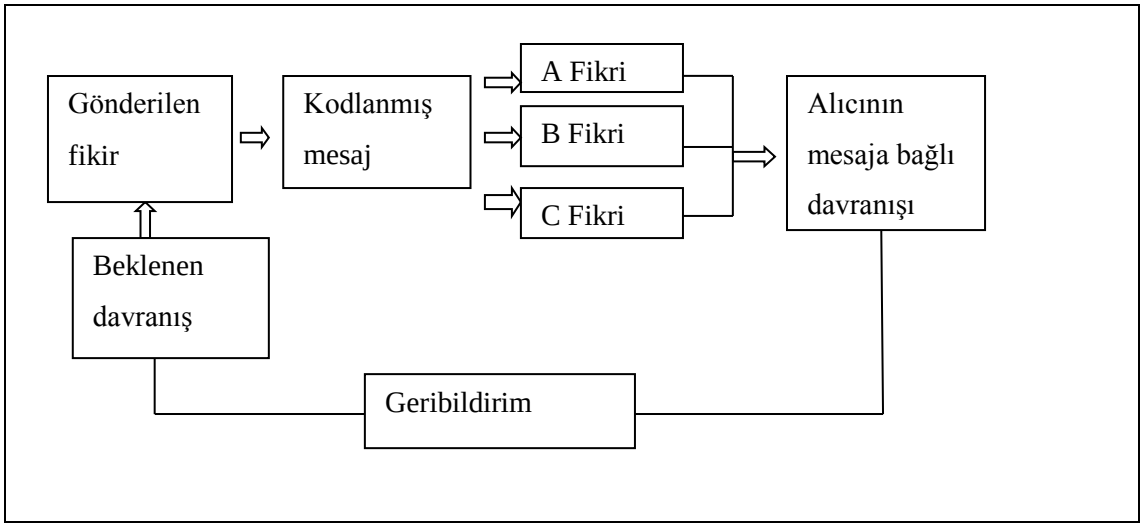
Kurum içi etkin iletişim kavramını daha iyi anlayabilmek için öncelikle çok kısa örgüt, iletişim, örgütsel iletişim kavramlarına bakılmalıdır. Kurum veya örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen iş görenlerin eşgüdümleşmesiyle kurulan bir toplumsal birimdir (Başaran 2008, s. 15-16). İnsanların planlı olarak bir amaç için bir araya geldiği topluluk da denilebilir. Örgüt denilince akla ilk gelen insandır. İnsan ise amacı oluşturan ve söz konusu amacı gerçekleştirmek için faaliyetlerde bulunan bir varlıktır. Bir örgüt ortamında yer alan insanların da her türlü faaliyetlerini birtakım amaçlar üzerine kurarak gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu durumda yönetimin öncelikli görevi de örgüt üyelerini ortak amaçlar çevresinde bir araya getirmek, böylece örgütsel bütünleşmeyi sağlamak, ortak faaliyetler içinde olacak insanların ortak değerlerini ve ortak algı dayanaklarını paylaşmalarını sağlamaktır (Şişman, 2007, s. 24).

İletişim yaşamla ilgili her şeydir; bilgi yayma, görüş bildirme, bakış, mimik ve mesaj iletimiyle ilgilidir (Yatkın, 2009, s. 48). Bu sebeple eğitimin verildiği okul denilen örgütte insan ilişkileri ve okullarda nasıl bir iletişim sisteminin olduğu önem

taşımaktadır. Okullarda nasıl bir iletişim sisteminin mevcut olduğu sadece formal iletişim sistemi incelenerek belirlenememektedir (Çelik, 2009, s. 5). İletişimi renklendiren informal iletişimin de incelenmesi gerekmektedir. Çalışanlar resmi iletişim kanalları ile yeterince sağlayamadıkları iletişim ihtiyaçlarını karşılamak için, var olan etkileşim ve ilişkiler etrafında resmi olmayan iletişim kanalları oluşturmaktadırlar. Aslında, informal iletişim kanalları resmi iletişim kanalları yanında önemli bir yer tutmakta ve örgütte yer alan iletişim boşluklarını doldurmaktadır (Atak, 2005, s. 59). Örgütün iletişim atmosferini, yapısını ve niteliğini belirleme yetkisi yönetime aittir. Yönetici, örgüt hizmetlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmek ve bir örgütün imajını iyileştirmek için etkili bir yönetsel iletişim ile etkili kurum içi iletişim sisteminin kurulmasına çaba göstermelidir (Aslanbay, 2014: 1). Yöneticinin asıl görevi, emirler vermekten çok çalışanlarını yapılacak iş konusunda ikna etme ve yapılacak işin önemli olduğuna inandırarak işi yaptırma davranışı vardır (Çetinkaya, 2012: 19). Örgütü bir yapıya, yönetimi ise onu çalıştıran bir güce benzetilmesi, aslında iletişimin yapıda olmazsa olmazlarından olduğunu vurgulanmaktadır (Takmaz, 2009: 30).

Tüm toplumsal etkileşimler iletişim içermektedir. İletişimin olmadığı yerde örgütler olamayacağından, iletişim bir örgütün kalbidir (Karcıoğlu; Timuroğlu; Çınar, 2012, s. 60). İletişim, bir organizasyon içerisinde bireyi etkileyen, kişisel ve örgütsel başarıyı şekillendiren değişkenlerin en önemlisi olarak düşünülmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda çok başarılı olan örgütlerin başarı sebebi olarak örgüt içindeki güçlü iletişim ortamı görülmektedir. İletişimin işbirliğinde anahtar rolü vardır. İletişim olmadan insanlar ne yapacaklarını bilemedikleri gibi örgütler veya gruplar da etkili bir şekilde işlevlerini yerine getirememektedir. Bu sebeple iletişimin, örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı (Altunay, 2009: 34) olarak düşünülmesi şaşırtıcı olmamaktadır ve basit bir şekilde iletişim, bireyin bilgiyi anlaşılır biçimde başkalarına iletmesi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2007, s. 384; Demirtaş, 2010, s. 413).

Gerçek anlamda iletişimin etkinliği şu şekilde gerçekleşmektedir: İletişim, kaynağın mesajı alıcıya ulaştırması ve alıcının mesajı alması durumudur. İletişimin etkinliği ise alıcıya gönderilen mesajın tam olarak algılanarak gönderilen ile alınan mesajın aynı olmasıdır. Gerçek anlamda iletişimin etkinliği ise kaynak tarafından istenen davranışın sağlanmasıdır. İletişimin etkinliği şu şekilde şemalaştırılmaktadır.



Şekil 1. Etkin İletişim Süreci (Erdoğan, 2007, s. 387).

Şekil 1'de görüldüğü gibi gönderenin mesajı göndermesiyle etkin iletişim gerçekleşmiş olmamaktadır. Alıcının mesaj ile beklenen davranışı yerine getirmesi gerekmektedir. Örneğin gönderici A mesajı gönderdiyse ve bunu alıcı A olarak algıladıysa iletişim tam ve etkin olarak gerçekleşmektedir. Ama alıcı, mesajı B veya C olarak algılarsa beklenen davranış gerçekleşmediği gibi yanlış mesaj alınarak iletişim engellenmiş olmaktadır.

Etkili iletişim konusuna daha yakından bakıldığında üç farklı amacın ya da sonucun olduğu görülmektedir: Birincisi mesaj ile alıcılarda yeni bir tutum oluşturmak; ikincisi, onlarda var olan bir tutumun şiddetini arttırmak ve üçüncüsü de var olan tutumunu değiştirmek (Akbal, 2008: 44). Etkin ve verimli bir iletişim şu şekilde özetlenmektedir (Erdoğan, 2007, s. 401-402):

- Gönderilen mesaj ile alınan mesajın uyumlu olması,
- Mesajın alıcı tarafından olumlu yorumlanması,
- Alıcının kendini güçlü görmesi,
- Örgütsel işleyişte kişiler arası iletişim, alıcıyı kırmak, pasif hale getirmek için değil, sorunu çözmek için olması,
- İletişim bireysel doyum sağlamaya dönük olması gerektiği belirtilmektedir.

Örgütsel açıdan iletişimi inceleyecek olursak örgütü oluşturan sistemlerin parçalarını birbirlerine bağlayan ve kendi aralarındaki uyumu sağlayan bir süreç olduğu

söylenebilmektedir (Köşterelioğlu ve Argon, 2010, s. 2). Benzer şekilde, örgütsel iletişim; bir örgütün bölümleri arasında örgüt hedeflerini karşılamak için örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi, yorumu ve her türlü araç-gereç ve yöntemin kullanılmasıdır (Çavdar, 2009: 45; Efeoğlu ve Çetin, 2012, s. 186). Yani yöneticinin mesajını çalışana iletmesi, çalışan tarafından kendi algısına göre yorumlaması ve davranış olarak yöneticiye dönüt vermesidir. Andrioni & Popp (2012)'a göre örgütsel iletişim ise hem bireysel hem de örgütsel amaçları yerine getirmek için örgüt içindeki bireyler, gruplar ve örgütsel kademeler arasındaki mesajların gidip gelmesi için işleyen süreçtir. Diğer taraftan örgütsel iletişim, örgütün kendini sürekli yenileyen toplumsal ve teknolojik çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bilgi alışverişini sağlayarak gerekli yeniliklere zamanında uyabilmesine ve böylece varlığını sürdürebilmesine imkan sağlayan bir sistem olarak da ifade edilmektedir **(mebk12.meb.gov.tr/meb.../06102523_kiilerarasletiimveempati.doc)**.

Örgütsel iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkililiğinde büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde yöneticilerin işlerini yürütme sürecinde zamanlarının büyük bir bölümünü toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, fakslar vb. gibi iletişim araçlarını kullanarak iletişim faaliyetlerine ayırdıkları görülmektedir (Boyacı, 2010: 52). Ayrıca bir örgütte yapı ne kadar sağlıklı olsa da, planlama ne kadar iyi yapılsa da eğer iletişim eksik veya yetersiz ise bu durumun örgüt amaçlarının gerçekleşmesine bir ket vuracağını da unutulmaması gereken bir gerçektir (Köşterelioğlu ve Argon, 2010, s. 3).

Örgütsel iletişimle ilgili yapılan tanımlara ve açıklamalara bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır (Atak, 2005, s. 60):

• Örgütsel iletişim insanları bir araya getiren bir güçtür.

• Örgütsel iletişim ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.

• Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle uyumu sağlayan bir süreçtir.

• Örgütsel iletişim; sadece resmi kanallarla devam eden bir süreci değil, resmi olmayan kanallarla yapılan iletişimi de kapsamaktadır ve yansıtmaktadır.

İletişim yeterince verimli ve etkin olursa örgütlerde sen-ben değil biz kavramı öne çıkmakta, bu da örgütün içinde bütünleşmeyi ve örgütün amaçlarını kabullenmeyi sağlamaktadır. İletişimde etkililiği arttırmak için verimli iletişimi azaltan engellerin

bilinmesi gerekir. Yöneticilerin de iletişim engellerini çok iyi biliyor olması ve iletişim konusunda yetişmiş olması gerekmektedir.

İletişim birçok açıdan parçalara ayrılıp incelenmiştir. Yapısı bakımından biçimsel ve doğal iletişim; mesajın akım yönü bakımından dikey, yatay ve diyagonal iletişim; iletişim şekilleri bakımından kişinin kendisiyle, kişiler arası, örgütsel ve kitle iletişimi; iletişim türleri olarak sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim; iletişim süreci olarak da kaynak, kod, mesaj, kanal, alıcı, geri besleme ve gürültüden oluşmaktadır. Bu çalışmada sadece iletişimi engelleyen etmenlerden, çözüm yollarından ve etkili iletişimin sonuçlarından bahsedilmektedir.

2.1.2. İletişim Engelleri

Günümüzde bile hayatımızdan, toplumumuzdan uzaklaştıramadığımız kanlı çatışmaların kökeninde bilinçsiz koşullar altında yaratılan sosyal ortamdaki iletişim bozukluğu yatmaktadır. Toplumlarda insanlar arasında karşılıklı iletişim arzulanmaktadır. Böyle bir iletişim olmadığında ise yetkili kişi sadece geçici süreliğine sorunların üstünü kapatıp içten olayların büyümesine sebep olmaktadır. Ancak bu tür çözüm biçimlerinin ömrü emri veren iktidarın ömrü kadar olmaktadır (Cücenoğlu, 2013, s. 12).

İletişimin sadece insanlar için değil örgütler, toplumlar için de önemli olduğu düşünülmektedir. Buna rağmen son zamanlarda iletişim konusunda sadece Türkiye'de sıkıntı yaşanmamaktadır, dünyanın farklı ülkelerinde, coğrafyalarında, kültürlerinde de durum farklı değildir. Amerikan toplumu için yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, her beş Amerikan gencinden birisi, en basit iletişim görevlerini bile başaramamaktadır; yetişkin Amerikalıların ise yalnızca %25'i etkili olarak dinleme becerisi gösterebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 1).

Çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini, başkalarının yaptıkları işle ilgili neler düşündüklerini ancak etkili bir iletişim ile sağlayabilirler. Bu nedenle bir örgütteki etkili iletişimin varlığı o örgütün başarısını, bilginin kalitesini, iş ilişkilerini ve performansını etkiler (Efeoğlu ve Çetin, 2012, s. 188). Aksi takdirde iletişimin olmayışı, eksikliği ya da yetersizliği; örgütsel ortamda belirsizliğe yol açacaktır (Yüksel, 2005, s. 298). Etkin ve verimli iletişimin sağlanmasını engelleyen birçok faktör vardır. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2008), bu faktörleri fiziksel, teknik, psikolojik ya da örgütsel

olarak sınıflandırmaktadır ve iletişim sürecinin % 20'sini teknolojik, % 50'sini psikolojik olarak tespit etmişlerdir.

2.1.2.1. Teknik Engel ve Bozukluklar

İletişim kanallarındaki teknik engeller mesajın kaybolmasına, ertelenmesine ya da yanlış yorumlanmasına neden olabilmektedir. Bunlardan ilki gürültüdür. Gürültülü bir ortamda etkin iletişim sürecinin verimli olması beklenemez. Çünkü gürültü, gönderen ve alıcı arasındaki mesajda ortak algının oluşmasını engellemektedir. Bu sebeple iletişim sonucu beklenen değişiklik gerçekleşmeyebilir

Mesajdan kaynaklanan engel ve sıkıntılarda ise mesajın içeriği, mesajda kullanılan dil, mesajın açıklığı ve yalınlığı iletişimin sağlıklı ve etkin işlemesinde önemli rol oynar (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 176). Örneğin, bir yöneticinin "ivedilikle bu işi hallet" emrinde alıcı "ivedilikle" kelimesini bilmiyorsa iletişimde bir verimsizlik ortaya çıkacaktır.

Kanal, mesajların göndericiden alıcıya sürekli ve düzenli olarak aktığı yoldur. Örneğin, sözlü ve yüz-yüze iletişimde mesaj, hava kanalıyla alıcıya ulaşır. Telefon görüşmesinde kanal, telefondur. Maille yapılan görüşmelerde ise kanal, bilgisayardır. Mesajların iletilmesini kolaylaştıran unsurlar ise araçtır. İletişimde uygun kanal ve aracın seçilmesi, mesajların sağlıklı, tam ve doğru olarak iletilmesini sağlamak açısından önemlidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 177).

Dil güçlüklerinden kaynaklanan engel ve bozukluklar ise dilin yanlış ve eksik kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Kötü kelimelerin seçilmesinden veya uygun kelimenin seçilmemesinden kaynaklı bu engelin yöneticinin gönderdiği mesajı çalışanın bilgi ve kelime düzeyine uygun şekilde seçmemesi neden olmaktadır. Bu sebeple yönetici yanında çalışan kişileri iyi analiz edebilmeli ve herkesin seviyesine uygun iletişim şekli seçmelidir (Yatkın, 2009, s. 54).

2.1.2.2. Psiko-Sosyal Engel ve Bozukluklar

Psikolojik engel ve bozukluklara, iletişim sürecinde olan kişilerin kendi kişisel özellikleri neden olmaktadır. Bu engel ve bozukluklar, bireylerin sahip oldukları duygu ve düşüncelerden amaçlarına, tutum ve davranışlarına, iletişim konusuna duydukları ilgiye, algılama ve dinleme becerileri ve hatta içinde yetiştikleri sosyo-kültürel ortamın

farklılığına kadar geniş bir çerçeve içinde bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 177-178).

İletişim amacının belirlenmemesi sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesini engellemektedir. Aslında her iletişimin bir amacı vardır ve ona göre de ulaşmayı hedeflediği bir sonucu mevcuttur. Yani iletişim, sadece kaynak-alıcı ilişkisi boyutunda değerlendirilmemelidir. Bu sebeple iletişim kurmaya başlarken amacı belirtmek hem sağlıklı ve etkin bir iletişimin gerçekleşmesine hem de amaçtan uzaklaşmadan zamanın da etkin kullanılmasına yardımcı olmaktadır.

Kişisel engeller ve görüş farklılıklarından meydana gelen iletişimde alıcı ile gönderen kişilerin kişilik yapılarının birbirine paralel olmaması, mesaj alışverişinin farklı yönde olmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 2007, s. 431). Bu şekilde kurulan iletişim hem olumsuz davranışların ortaya çıkmasına hem de iletişimin sağlıksız ve verimsiz olmasına sebep olmaktadır. Böylece bireyler, kendilerine yakın buldukları mesajlara olduğundan daha fazla değer vermektedirler veya kendi bakış açısına farklı olan mesajı da yanlış anlamaya ve olumsuz davranış üretmeye meyilli olmaktadırlar.

Algılama, iletişim sürecinde hem gönderici hem de alıcı için geçerli olmaktadır. Çalışan kendi psikolojik durumuna göre kelimelerden veya cümlelerden farklı anlam çıkarıyorsa, aynı kelime farklı kişilerde farklı yorumlara sebep oluyorsa bu algılama farklılığı, önemli bir iletişim engelidir ve çatışmanın başlangıç noktasıdır (Yatkın, 2009, s. 54). Aslında her giden mesajda ve her alınan mesajın yorumlanmasında algı mevcuttur. Yani iletişim, kişilerin algılama sürecinin sonucudur.

Tutumlar, düşünce, duygu ve davranış olmak üzere üç boyuta sahiptir ve şu şekilde oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 181):

- Büyüme boyunca aileden öğrenilen tepki şekillerinin birikmesi,
- Kişinin başından geçen olaylardan çıkardığı genel sonuçlar,
- Benzer olayların aynı şekilde değerlendirilmesi ve yorumlanması,
-Başkalarının tutumlarını taklit yoluyla hayata geçirmek şeklinde belirtilmektedir. Tutumlar olumlu-olumsuz boyutlarda aşırılık kazandıkça o tutumun gücü artmakta ve onu değiştirmesi de bir o kadar güç olabilmektedir. Tutumlar bir araya gelerek artık insanlarda bir ön yargı meydana getirebilmektedir. Haklı olmadıkları zamanda bile bu düşünce doğrudur diye düşünememektedir ve bu bilgilerini değiştirecek her şeyden uzak durmaya çalışmaktadırlar.

Sosyo-kültürel farklılıklar, bilgi düzeyi, konuşma ve dinleme yetersizliği de etkin iletişim için engel teşkil eden faktörler arasında yer almaktadır. Bunlardan konuşma ve dinleme yetersizliği, iletişimi en çok etkileyenler arasındadır. Dinleme, konuşmaktan çok daha ileriye gidebilmektedir ve bir örgütteki etkili iletişimin vazgeçilmez en önemli öğesidir. Dinleme; diğer insanlarla etkileşime girildiğinde karışıklığı önlemeyi, konuyu daha net olarak anlamayı, daha ılımlı iletişim kurmayı sağlar (Holt, 2014: 1).

Herkes konuşmak istemektedir. Çok az insan karşıdaki kişinin konuşmasına müsaade edebilmekte ve dinleyebilmektedir. İletişimde, karşıdaki kişiye verilen değerin en önemli belirtisinden birisi de onu dinlemek için ayrılan süre ve dinleme biçimidir. Ayrıca, dinlemede karşıdaki kişinin sözlerini anlamak ve yorumlamak belirleyicidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 184).

Yukarıda belirtilen engeller iletişimin kalitesini etkilemektedir. İnsanların kötü ve etkisiz dinleme biçimleriyle iletişim süreci sıkıntıya girmektedir. Etkili iletişim kurmada dinlemek daha üreticidir ve konuşmaktan çok daha önemlidir **(http://www.mindtools.com/CommSkll/CommunicatingInAnOrganization.html).**

2.1.2.3. Örgütsel Engel ve Bozukluklar

Örgütler, bireylerden oluşmaktadır. Bireyler, örgütün içindeki işlerin yolunda gitmesi ve birbirleriyle ilişkilerin sağlanması için iletişimi kullanmaları gerekmektedir. Ancak örgütlerde de iletişimi engelleyen bazı faktörler vardır.

Örgütlerin fiziksel düzeni ve örgütün büyüklüğü iletişim konusunda yaşanılan sıkıntılardan birisidir. Örgütler büyüdükçe üye sayısı artmakta ve faaliyet alanları genişlemektedir. Bu sebeple yüz yüze ve doğrudan iletişim yerine telefon, bilgisayar, faks gibi teknolojik olanaklarla görüşme imkanı bulunabilmektedir. Yine de ast ve üstler arasındaki fiziksel uzaklıktan dolayı herhangi bir teknolojik materyallerle kurulmaya çalışılan iletişim, yetersiz ve sağlıksız olabilmektedir. Ayrıca iletişim için gerekli olan materyallerin de sağlanması gerekir. Çünkü çalışana sağlanan fiziksel olanaklar arttıkça çalışanın örgütüne karşı bakış açısı olumlu olmaktadır (Çavdar, 2009: 100).

Statü farklılıklarından dolayı da iletişimde problemler yaşanabilir. Örgütte bir makamı işgal eden bireyin rolüne verilen önem, onun statüsünü belirler (Balcı, 2005). Örgütteki herkesin bir statüsü vardır. Yöneticiler arasında, personelle yönetici arasında

veya meslektaşlar arasındaki iletişimin yönünü ve sıklığını belirleyen temel unsur statüdür ve iletişim engeline de neden olabilmektedir (Yatkın, 2009, s. 54). Genelde ast ve üst ilişkisi arasındaki bilgi akışı bazen sekteye uğramaktadır. Üst statülerde bulananlar astlarla iletişime geçerse emirlerini uygulatamayacağından veya emir veremeyeceğinden endişe edebilmektedirler. Ast statüye sahip olan çalışanları dinlememeyi veya onları küçük görmeyi yeğlemektedirler. Aslında iletişim kurularak insanların birbirine ve örgütlerine bağlılıkları arttırılabilir. Ancak burada üst pozisyondakiler iletişimin gücünden korkarak sağlıksız iletişime neden olmaktadırlar. Müdürler de öğretmenlerle iletişim kurarak bu güç ve statüyü kaybedebileceğini düşündüklerinden yakınlık ve samimiyeti azaltmak için sert ve otoriter davranmaktadır. Müdürlerin yaşadıkları statüyü kaybetme endişesi de öğretmenlerle etkili iletişim kurmalarını engellemektedir (Çiftli, 2013: 49).

Örgütün içinde çalışan bireyler rol ilişkisinden dolayı da iletişim engeli yaşayabilmektedirler. Başlıca rol ilişkisinden kaynaklanan iletişim engelleri şunlardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 188):

- Rolün tanımlanmasından ve buna bağlı olarak beklenti farklılığından oluşabilecek problemler.

- Rol ilişkilerinin bulunan ortama göre yorumlanmasından kaynaklanan problemler.

- Belli bir rolün gereği olan otoriteye uygun bilgi ve yeteneğe sahip olunmaması nedeniyle oluşacak problemlerdir.

Örgütlerde her biri diğerine bağımlı olan ve genellikle üst üste konmuş kademeler mevcuttur. Bu kademeler hiyerarşiyi oluşturmaktadır. Farklı bölümlerden gelen mesajlar merkezden dağıtıldığında araya birçok hiyerarşik yapı girmektedir. Bu da bilgi eksikliğinin yaşanmasına neden olmaktadır. Örgütün içindeki insanlar birbirlerine yakın olsalar da hiyerarşik yapı yine fiziksel uzaklık meydana getirmektedir.

Örgüt içindeki çalışanlarla ilgili pek çok problemler olmaktadır veya örgütle ilgili birçok kararlar alınmaktadır. Merkezden yönetimin de etkisiyle bir karar alınacağında sorumlu herkesin haberdar edilmesi gerekmektedir ve diğer bölümlerden gelen bilgilerin de bir merkezde toplanması, işi aksatmakta ve iletişimi engellemektedir. Aslında burada yöneticinin astlarına güvenmeyerek sorumluluklarını paylaşmamasından sorun çıkmaktadır.

Örgüt üyelerinin aşırı bilgi yüklemesi karşısında başvurdukları yollar ise şu şekildedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 189):

- Mesajların dikkate alınmaması veya önemsenmemesi

- Çok fazla bilgi karşısında daha çok yanlış yapma ve bu yanlışları düzeltmede başarısız olma

- Özellikle yazılı mesajların birbiriyle ilgili olanlarını gruplandırarak önem sırasına koyma

- Önceden oluşmuş önceliklere göre mesajlarla ilgilenmedir.

Zamanın yetersiz oluşu da iletişime engel olmaktadır. Zaman baskısı, mesajların iletilememesi veya filtrelenmesi, göndericinin bütün alıcılara mesajı ulaştıramaması, alıcılardan dönüt alınamaması gibi sorunlara yol açmaktadır. Ast- üst arasındaki iletişimin azlığı da bu durumu pekiştirmektedir.

Geribildirim yetersizliği de iletişimde aksaklığa neden olmaktadır. Çünkü iletişimin tamamlanması ve tam, sağlıklı bir iletişimin olması için alıcıdan dönüt alınması gerekmektedir. Bu kimi zaman davranışla kimi zaman düşünce ve fikirlerle yapılmaktadır.

Yönetim tarzı da iletişimi engelleyen handikaplardan biridir. Yönetim; eldeki kaynakları örgütün amacı doğrultusunda etkili ve verimli biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Aytürk, 2007, s. 20-21). Her yöneticinin yönetme biçimi farklıdır. Örgütlerde çalışanlara, katılıma, kaliteye ve memnuniyete dikkat eden yöneticiler daha başarılı olmaktadır. Ancak otoriter yönetici için önemli olan birey değildir; örgütteki işin en iyi şekilde yapılmasıdır. Bu kişilerin çalışanını kararlara katmak gibi bir derdi yoktur, çoğu kararları kendileri almaktadırlar. Değişen dünya düzeni ile beraber, "yönetsel katılımın" olmadığı bir örgütsel oluşum demokratik olmamakla eleştirilmektedir. Çalışanların yönetimde söz sahibi olmaması, verilen kararlara katılamaması, kendilerini temsil edememelerine neden olmaktadır. Katılım, demokrasinin en büyük göstergelerinden biridir (Başaran, 2004: 156). Diğer taraftan, okul yöneticisinin etkin iletişim çabaları, öğretmenler tarafından olumlu algılanırsa mesleki olarak doyum elde edecekler ve moralleri yükselecektir. Bu da örgütü amaçlarına yaklaştıran ve eğitim kalitesini arttıran bir adım olmaktadır (Özge Sağbaş, 2013: 150).

2.1.3. Çözüm Yolları

Örgüt içindeki haber ve bilgilerin yayılmasına olanak tanıyan kurum içi iletişim, kişiler ve süreçler arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Örgütleri girdisi ve çıktısı olan bir sistem olarak düşünüldüğünde iletişimsiz kalan örgütlerin yaşayamayacağı söylenilmektedir (Kocabaş, 2005, s. 249). Tam tersi düşünüldüğünde ise örgütlerde iletişim, bir yapıştırıcı görevi üstlenerek, parçaları bir araya getirme ve uyumlu bir şekilde iş yapmayı sağlayacak bir faktör olduğuna göre, bu yapıştırıcının sağlamlığı, etkililiği önemli bir örgütsel gereksinme olarak dikkate alınmalı ve sürekli olarak geliştirilmelidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 190). Bunun için de iletişime önem verilmeli ve yöneticilerin birbirleriyle ve çalışanlarla iletişimi vurgulanmalıdır.

Mesajı iletmek için ya alıcıya uygun araç seçilerek gönderilmeli ya da mesaj uygun kanallarla aktarılmalıdır. Her iki tarafın da vakıf olduğu araçlar kullanılırsa ve mesajların kısa, yalın ve açık bir dil kullanılarak aktarılması sağlanılırsa, belirsizlikler içermemesine dikkat edilirse mesajları anlama ve kullanım sıkıntısı çekilmemektedir. Yine de teknolojinin bize sunduğu kolaylıklara rağmen yüz yüze iletişim daha etkili ve sağlıklı olmaktadır. Çünkü araya araçlar girmediği için yanlış anlaşılmalar engellenmektedir. Böylece kurum içi etkin bir iletişim sistemi ve iyi bir yöneltme faaliyeti sonucunda bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar birbirlerine uyumsallaştırılmış olacaktır (Atik, 2004: 25).

Örgütteki çalışanlar arasında sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim türlerinin birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı şekilde kullanılmasını sağlamak gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 192). Yazılı iletişimle aktarılan bir mesaj sözlü olarak da pekiştirilebilir. Ayrıca ast-üst arasındaki yazılı veya sözlü iletişime ek olarak, ilan tahtaları, kurum içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanmak; resmi olmayan mesaj gönderme kanallarını kullanmak da etkili bir iletişim süreci sağlamada ve arttırmada önemli rol oynamaktadır (Boyacı, 2010: 79).

Örgütte çalışanların sadece iş becerileriyle başarı elde edilememektedir. Örgüt içindeki çalışanlarla üst yöneticilerle iletişimin nasıl olması gerektiği ve etkin iletişim yöntemlerinin ne olduğu hakkında bilgilendirme; önyargılı düşünceler, algılama farklılığı, konuşma ve dinleme yetersizliği gibi bazı olumsuz tutumları, davranışları en baştan engellenmiş olmaktadır. Aynı şekilde sadece ast konumundaki çalışana değil üst kademedeki yöneticinin de bilgilendirilmesi gereken bir konudur. Çünkü iletişimin harika işlediği bir örgütteki çalışan, örgütünü bırakıp da başka bir yerde çalışmayı

düşünmemektedir. Bu da işten doyumunu, örgüte bağlılığını ve güvenini arttırdığı gibi örgütüne yabancılaşma ve tükenmişlik hissini engellemektedir. Ayrıca dinleme, etkili iletişim için bir zorunluluktur ve etkili dinlemenin bazı ipuçları vardır: ses tonu, göz teması ve empati olarak ifade edilmektedir (Altunay, 2009: 44). Yani artık bir kişinin ne söylediğinin yanında nasıl söylediği de önemli olmaktadır. Vücudunun duruşu, göz teması kurma, dış görünüş, ses tonu da insanlar için iletişim aracı olmaktadır ve etkili iletişim için önemli kaynaklardır. Çünkü göndericinin mesajını doğru iletebilmesi ve geri dönüt alabilmesi için çok güçlü bir yoldur **(http://www.mindtools.com/ CommSkll/CommunicatingInAnOrganization.html).**

Erdoğan (2007)'nın dediği gibi yönetim iletişimse demek ki iletişimden birinci derecede sorumlu olan kişilerde yönetim görevini üstlenenlerdir. Bu sebeple iletişim için fiziksel ortamı hazırlamak, mesajın iletilmesinde veya alıcının dönütünün sağlıklı ve etkin olabilmesinde etkin olan yöneticiler; iletişim kurulan yerde bir dış engelleyici olan gürültüyü ortadan kaldıramıyorsa da bazı tedbirler alarak gürültüyü en aza indirgemelidir.

Yüz yüze iletişimin yerini diğer iletişim türleri tutmasa da büyüyen örgütlerden ve genişleyen faaliyet alanlarından dolayı bu her zaman mümkün olamamaktadır. Böyle bir durumda, gelişen teknolojinin sağladığı imkanlardan faydalanılarak yaşanılan problemlerin ortadan kalkmasına yardımcı olunabilmektedir. Ayrıca fiziksel uzaklık olmasa da ast-üst ilişkisinden dolayı araya mesafe koymaya çalışan yönetici, yaptığı davranışın daha iyi bir yönetim için gerekli olduğunu düşünse de en az iletişim birçok problem demek olduğunu sıkıntılar çıktıktan sonra fark edebilmektedir. Yönetici ile çalışan mümkün oldukça yüz yüze ve sık sık iletişim içinde olurlarsa yönetici, problemleri veya çatışmaları çıkmadan fark etmekte ve en az zararla bu olumsuz durumdan kurtulabilmektedir.

Lider yöneticinin sahip olması gereken tüm özelliklerin özünde, başarılı bir iletişimci olması gerekliliği vardır. Çünkü ancak etkin bir örgütsel iletişim sisteminin varlığıyla yönetim fonksiyonlarının sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi sağlanılabilir (Atik, 2004: 25-30). Yöneticilerin izledikleri yönetim şekli, çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine ve kararlarda etkin rol alabilme şeklinde olursa iletişim başarılı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Yöneticilerin çalıştığı örgütün özelliklerini ve ihtiyaçlarını bilmeleri ve bunun yanı sıra ast-üst, örgüt-çevre etkileşimine dayalı esnek bir yönetim tarzı oluşturmaları iletişimin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu

sebeple okul yöneticisinin asıl ve esas görevi, okulda bulunan tüm personelin temel haklarını sonuna kadar korumak olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için okul yöneticileri, insan hakları ve demokrasi gibi konularda bilgi sahibi olması ve farklı bakış açılarına açık olması gerekmektedir. Ayrıca katılım yoluyla karar verme; öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleksel niteliklerini geliştirdiği gibi öğretmenlerin de kendilerine değer ve önem verildiğini gösterir (Takmaz, 2009: 42). Okul yöneticisi astlarının önünde giderek, onlara hizmet ederek ve gerekirse fedakârlıklar yaparak örgüte bağlılıklarını ve örgüte karşı olumlu düşüncelerini arttırabilir. Yöneticiler, astlarının emirlerine itaat etmesini değil katılmasını önemsemelidir (Akbal, 2008: 53). Ayrıca çalışanların davranışları örgütsel amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda yöneltilmeli ve bunun için de çalışanların ihtiyaçları analiz edilmelidir. Etkin iletişim, çalışanların tam olarak tanınmasını ve ihtiyaçlarının bilinip karşılanmasını sağlayan en önemli faktördür (Atik, 2004: 27). Yapılan bir çalışmada yöneticilerle iletişimi iyi olan çalışanların %90'ının işlerinde tatmin ve memnun oldukları bulunmuştur (Ekinci, 2006: 3).

Örgütlerin benimsedikleri yönetim tarzı örgütsel iletişimi doğrudan etkilemektedir. Post modern örgütlerde klasik yönetim anlayışının tam tersi çok yönlü iletişim ağları görülmektedir. Bilgi paylaşımı çok kısa bir sürede gerçekleşmekte ve çalışanlar iletişim kurmaları için teşvik edilmektedir. Ancak bu durum da sözlü iletişimi azaltmakta ve örgüt-çalışan arasındaki duygusal bağı inceltmektedir (Dinçer Aydın, 2012: 33). Yine de modern yönetim anlayışındaki örgütler demokratik iletişim tarzını kullanmaktadırlar. Demokratik yönetim tarzında hem yöneticiler hem de astlar örgütün ilerlemesi için çabalamaktadırlar. Aralarındaki iletişim sayesinde örgütün verimli çalışmasının yanında çalışanın da mutlu olması sağlanmaktadır. Bu sebeple okulun amaçlarına ulaşılmasında olumlu bir iletişim iklimi ve havası oluşturulmasının gerekliliği ve önemi vurgulanmalıdır. Aynı zamanda öğretmenlerin fikirlerine değer verilerek fikirleri uygulamalarla yaşama geçirilmesi gerekir (Akbal, 2008: 98). Çünkü yönetime katılma; çalışanların gözünde, ancak, bu şekilde demokratik, adil ve uygulanabilir olarak algılanmaktadır. Yöneticiler belirli sıklıklarla çalışanlarla iletişim kurmalı ve çalışanlar yönetimin uygulamalarından haberdar edilmelidir (Başaran, 2004: 157). Zaten okul yöneticileri, çalışanlarını okul ve çevre hakkında bilgilendirdiği ve çalışanların fikirlerinin paylaşmasına olanak tanıdığı kadar başarılıdır (Özge Sağbaş, 2013: 43).

Bazı insanlar yapıları gereği insanlarla iletişim kurarken gerilmekte ve stres yaşamaktadır. Bu, ya önceki tecrübelerinden ya da karşıdaki kişiler hakkındaki sınırlı bilgiden kaynaklanmaktadır. İş gereği yeni insanlarla iletişime geçilecekse önceden onlar hakkında bilgi edinilmeli ve iletişime geçerken olumlu düşünülmelidir.

İletişimde empati kurabilmek, kişinin karşısındaki bireyin hem duygu hem de düşüncelerini doğru olarak anlaması ve yorumlaması açısından büyük önem taşımaktadır (Boyacı, 2010: 78). Empati kurma sürecinin temel taşı etkin dinlemedir. Ancak karşıdaki kişi tarafından yaşanan duygular geribildirimle aktarılmazsa etkin iletişim olamamaktadır. Geribildirim; başkalarının bizi nasıl gördüğünü öğrenme fırsatı olarak düşünülürken, etkin geribildirim ise karşınızdaki kişinin, kendi eylemini ve bu eylemin sizi nasıl etkilediğini tam olarak anlamasına yardımcı olan mesajdır (Taşçı ve Eroğlu, 2008, s. 31-32). İletişim sürecini etkinleştirecek bir geri bildirim bireylere yardımcı olmayı hedefler, belirli ve detaylıdır, zamanında gelir, davranış üzerinde durur, açık ve nettir (Boyacı, 2010: 77). Etkin bir geribildirim, personelin gelişmesine yardımcı olduğu gibi yöneticinin de görevini yerine getirmesi için gerekli ve önemli bir koşul olarak düşünülmektedir. Çünkü iletişim kurarken ortaya çıkan küçük problemler veya yanlış anlaşılmalar bile büyük felaketlerle ve yıkımlarla sonuçlanabilir (Taşçı ve Eroğlu, 2008, s. 30).

Bir örgütteki iletişimin biçimini örgüt yapısının nitelikleri ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkilere göre biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (doğal) iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir örgütte sadece resmi iletişim göz önünde bulundurulup doğal iletişim görmemezlikten gelinemez (Çavdar, 2009: 50). Ama günümüzde örgütlerde resmi iletişim kanallarına önem verilip doğal iletişim kanalları göz ardı edilmektedir. Genellikle yöneticiler örgüt içinde gayri resmi iletişimin olmadığını düşünmektedirler. Böylece varlığını kabul etmedikleri bir şeyin de kontrol edilmesi mümkün olamamaktadır (Dereli, 2010: 126). Bu yüzden yöneticiler, yönetsel işlevlerde başarılı olmak istiyorlarsa iletişim kanalları vasıtasıyla bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin vermelidir (Atik, 2004: 4). Yapılan bir araştırma, çalışanların bilgi almak için başvurduğu resmi olmayan bu iletişim biçimini yöneticilerin nasıl kullanabileceklerini şu şekilde özetlenmektedir (Atak, 2005, s. 65):

• İş ortamında çalışanlar arasına karışarak onlarla sohbet edip dertlerini dinlemeli.

• Yöneticiler, çalışma saatleri dışında kokteyl, akşam çayı, piknik vb. sosyal aktiviteler tertip ederek işle ilgili neler konuşulduğunu öğrenebilir.

• Yönetici örgüt içinde var olan gruplaşmaları ve liderleri tespit edip iletmek istediği mesajları, resmi olmayan kanalları kullanarak rahatlıkla iletebilir.

• Yöneticiler, ileriye dönük planladıkları konuları ortaya atarak resmi olmayan kanallarda tartışılmasını sağlayabilir, tepkileri alabilir ve böylece resmi olmayan beyin fırtınasını yürütmüş olabilir.

• Yöneticinin bu resmi olmayan iletişim kanalını kullanmaktaki amacı, bu kanalları kontrol altına almak ve örgüt için zararlı ve kötü sonuçlar doğurmasını engellemek olmalıdır.

2.1.4. Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı

Okullar, sadece dışsal yapılarla değil kendi içindeki içsel yapılarla da iletişim içinde olması gereken yerlerdir. Okulların amaçlarına ulaşması ve yüksek seviyede verim elde edebilmesi için hem iç hem dış ilişkilerin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve etkin olması gerekmektedir (Çavdar, 2009: 50). Örgütsel iletişim; örgüt içinde düzenli ve seviyeli ilişkilerin ve hoşgörü çerçevesinde oluşan karşılıklı diyalogların oluşmasını; anlayış, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını; ortak davranış biçiminin geliştirilmesini; işbirliğinin ve karşılıklı güvenin oluşmasını sağlamaktadır (Efeoğlu ve Çetin, 2012, s. 187). Zaten küreselleşen örgütler de etkin iletişim sistemini kullanarak örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesini sağlamaya çalışmaktadırlar (Karcıoğlu; Timuroğlu; Çınar, 2012, s. 65). Aynı zamanda yapılacak olan değişimin etkili bir şekilde sonlandırılması için ön adım etkili iletişimdir. Fakat iletişimsizlik en büyük problemlerden biri olarak kalmaya devam etmektedir (N.D., 2012: 28).

Bu sebeple çalışmanın bu bölümünde, öğretmenlerin örgüt içinde çalışma arkadaşlarıyla ve üstleriyle etkin iletişimin nasıl olması gerektiği ve eğitim örgütlerinin iletişim politikasının ne kadar önemli olduğu belirtilmektedir.

2.1.4.1. Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim

Çalışma arkadaşlarıyla iletişim ortamı, örgütten kaynaklanan birçok olumsuzluğa rağmen öğretmene doyum sağlayabilir ve örgütü terk etmesini engelleyebilir. Bazen de tam tersi bir durum söz konusu olabilmektedir. Yani gereksiz

ve haddini aşmış rekabet ortamı, iletişim eksikliği ve diğer insanlara nazaran kendini küçük görmesine neden olan olaylar bireyin örgüte olan bağlılığını düşürmektedir. Örgütü oluşturan bireyler, kendi içinde uyumlu olmalıdır. Eğer örgüt kendi içinde uyumlu olmazsa, amaçlarını gerçekleştiremeyebilir (Ekinci, 2006: 54). Aynı düzeydeki çalışanlar arasında iyi bir bilgi alışverişi olursa ve üst yöneticiler tarafından da birlik duygusu aşılanırsa bu tüm okula yansıyabilmektedir. Her türlü bilgiyi saklamadan veya gizlemeden tüm meslektaşlarıyla paylaşabilir ve geri bildirimler de kullanılarak yanlış anlaşılmaların önüne geçilebilir. Böyle olunca da örgütte çalışan herkes birbirini çok iyi anlayabilir. Kendi duygu ve düşüncelerini karşısındakine kolayca aktarabilir (Ekinci, 2006: 54). Böylece meslektaşlar arasında başarılı bir iletişim gerçekleşmiş olmaktadır. Genellikle çalışanlar arasında meydana gelen doğal iletişim sayesinde öğretmenlerin doyum elde ettikleri bulunmuştur (Köksal, 20112: 65). Öğretmenler için bilginin alındığı kaynak değil rahat ve açık bir şekilde iletişim kurmak önemlidir.

2.1.4.2. Üstlerle İletişim

Üstlerle iletişim, çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimden daha zordur. Çünkü üstlerle iletişimde resmi kanallar devreye girmektedir ve karar mekanizmasının tek bilirkişisi olarak görülen müdürü bir konu hakkında ikna etmek veya okulla ilgili bir konuda fikir sahibi olmak için başvurulan resmi adres olarak görülmektedir. İşin ilginç tarafı da bir okulda birçok öğretmen olmasına karşın sadece müdürün düşüncelerinin önemli olması hala terk edilmeyen bir alışkanlıktır. Halbuki devredilen yetki ve paylaşılan kararlar hem öğretmenleri etkin hale getirmektedir hem de örgütteki yapılan değişikliklere karşı isteksizliğin ortadan kalkmasına yardımcı olabilmektedir. Zaten bir örgütteki iletişim ortamı üst yönetimin tutumlarını yansıtma eğiliminde olduğu genellikle kabul edilir (**mebk12.meb.gov.tr/meb.../06102523_kiilerarasletiimve empati.doc**).

Örgüt içinde etkili ve verimli iletişimi oluşturmak hiç de kolay bir süreç değildir. Çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için tam olarak görevlerini anlamaları gerektiğinden her kademedeki yöneticilere önemli roller düşmektedir. Çünkü örgütün amacı sadece yöneticilerle gerçekleştirilemeyecek kadar geniştir (Borca ve Baesu, 2014, p. 497). Ast-üst ilişkisinde yöneticiler çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını bilmesi, yöneticilerin astlarıyla kurduğu yapıcı, etkili ve açık bir iletişime bağlıdır. Astlarla oluşturulan ortam ne kadar şeffaf ve açık olursa üstlere güven duygusu

da bir o kadar artmaktadır. Böyle olunca çalışanlar daha etkileyici bir gayret göstermektedirler (Ekinci, 2006: 49-50). Mümkün oldukça da yüz yüze iletişim kurulmaya gayret edilerek etkili kurum içi iletişimin sağlamlaştırılması gerekmektedir (Borca ve Baesu, 2014, p. 498). Aksi takdirde fark edilmeyen birçok tehlikeyle (örgütsel sinizm, nitelikli elemanı tutamama, dinamik ve sürekli gelişen işyeri oluşturamama) yüz yüze gelinilebilir (Clampitt; DeKoch; Cashman, 2000, p. 41).

Okul yöneticisinin nasıl daha iyi yönetici olabileceği konusunda öğretmenlerin fikirlerinin yoklandığı bir araştırmada, öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında en yüksek olanı, öğretmenlere okul politikasının saptanmasında söz hakkının tanınmasıdır. Politika ve planlama faaliyetlerine katılma olanağı bulan öğretmenlerin okullarına, katılmayanlardan daha çok bağlı bulundukları tespit edilmiştir. (Takmaz, 2009: 42). Zaten sağlıklı bir kurum içi iletişim sağlanırsa orada etkili liderlikten söz edilebilir (Ünalır, 2013: 62). Yöneticiler ne kadar iyi planlar yapsa da ne etkin kararlar alsa da uygulamaya aktarılmadıkça ve çalışanlarla paylaşılmadıkça bir şey ifade etmemektedir. Bu sebeple iletişim, dikkatli olunması gereken bir süreçtir (Çavdar, 2009: 25). Liderlerin öğretmenler üzerinde etkili olabilmesi için de onlarla iyi düzeyde iletişim kurabilmesi gerekmektedir (Çankaya ve Aküzüm, 2010, s. 51). Benzer şekilde astların iletişim sürecindeki etkililiği üstlerin iletişimi açık tutması ve iletişime olanak sağlamasıyla oluşur. Bu sebeple yöneticiler iletişimin gerçekleşmesi için çok önemlidir (Yüksel, 2005, s. 293). Üstelik 18 ila 26 yaş aralığındaki iş başvurusuna gelen kişilerin yani % 41,2'nin profesyonel gelişim ve kariyer yönetimine yardımcı olacak yöneticiler istedikleri bulunmuştur. Yeni çalışanların ilk yöneticileriyle ilgili istedikleri;

-yönetici tarafından açıkça çalışana ve yeteneklerine güven,

-tecrübesizliğinden kaynaklanan pratik bilgilerin yoksunluğundan oluşan hatalara sabır,

-yönetici ve çalışan arasındaki iletişimde saygı ve dürüstlük,

-profesyonel gelişim için fırsatlar (Markaki, Sakas and Chadjipantelis, 2013, p. 322) olarak sunulmaktadır.

2.1.4.3. Örgüt İletişim Politikası

"Örgütler, parmak izleri ve kar taneleri kadar eşsizdirler" **(mebk12.meb.gov.tr/meb.../06102523_kiilerarasletiimveempati.doc)**. Çünkü hepsinin kendilerine göre vizyonu, misyonu ve değerleri olmaktadır. Örgütteki kültür,

değerler, mevcut kaynaklar ve güç ilişkileri örgütteki iletişimi etkilemektedir. Ayrıca işyerindeki kişinin iletişim yeteneği, iletişim becerisinin niteliğini ve çeşitliliğini yansıtmaktadır. Kişinin iletişim becerisi, bireyin ve örgütün algısıyla şekillenmekte, sınırlanmakta ve tanımlanmaktadır. Örgütün bürokratik ve profesyonel iklimi sıklıkla resmi iletişim stiliyle ilgilidir (Jaradat and Sy, 2012, p. 123-126).

Yöneticiler, vizyon oluştururken her örgütün var olma amacı farklı olacağından bu durumu göz ardı etmeyerek örgüt geleceğini öncelikli hale getirmeleri gerekmektedir. Yani örgüt vizyonu doğru bir şekilde oluşturulursa tüm personel tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi kolay olmaktadır. Bu da kesintisiz ve doğru iletişim sayesinde oluşturulabilir. Aksi takdirde yanlış anlaşılmalar veya kişisel çıkarlar ön plana çıkarsa, vizyon örgüt tarafından paylaşılmamaktadır ve öğrenme sürecinde tıkanıklıklar ve problemler meydana gelmektedir (Ünalır, 2013: 77).

Örgüt politikasının bir diğer boyutu da örgütün misyonudur. Herhangi bir örgütün örgütsel faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetleri de içeren bir dizi sağlam inancın ve değerlerin olması gerekmektedir. Bu da örgütün misyonuyla sağlanabilmektedir. Vizyon ve misyon kavramları beraber kullanılsa da birbirinden oldukça farklıdır. Vizyon, örgütün geleceği ile ilgili iken; misyon, örgütün şu anki durumuyla ilgilidir. Misyon vizyona ulaşmada önemli bir araçtır (Ünalır, 2013: 80-81).

Bir örgüt kültürünün değiştirilmesinde veya iyileştirilmesinde kullanılan en önemli yöntem, katılımı sağlamaktır ve iyi bir iletişim stratejisidir. Böylece, çalışanı katılıma teşvik etmekle kalmaz. Aynı zamanda çalışanın örgüt içinde önemli biri olarak görüldüğü mesajını vermektedir. Bu süreçte de elde edilen kazanç, bireyin farklı fikirler üretmesi ve her hareketinden sorumluluk duymasıdır. Sağlıklı bir katılım oldukça, örgüt içinde de denetime daha az gereksinim duyulmaktadır (Takmaz, 2009: 42). Ayrıca iletişim stratejileri sayesinde daha kabul edilebilir bir çevre oluşturularak değişim ve yenilikler sağlanabilmektedir. Yöneticilerin iletişim ihtiyaçları ve çalışanların ilgisinin düşünceli analizi, örgüte uygun tercihler yapmasına ve etkili stratejilerle sonuçlanan dengenin oluşmasına yardım edebilir. İletişim stratejileri, çalışanın cevabıyla şekillenen olayların nasıl hatırlanacağı ile bir hayli ilişkilidir (Clampitt; DeKoch; Cashman, 2000, p. 41-45).

2.1.5. Kurum İçi Etkin İletişimin Sonuçları

Kurum içi iletişim sürecinde sadece taşınan şey bilgi değildir. Aynı zamanda iki kişi arasındaki duygular, değer yargıları da taşınmaktadır (Yılmaz, 2007: 6). İnsanların düşündüğü gibi hiç de basit bir eylem olmayan iletişimin örgütlere, insanlara birçok getirisinin olduğu da bilinmelidir.

İşe devamsızlık, çoğu çalışan tarafından yapılmaktadır. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak, sadece yöneticilerin çabasıyla olacak bir şey değildir. Daha çok örgütteki her üyenin ortaklaşa çabasıyla oluşan bir süreçtir. Bu da kurum içi etkin iletişimle mümkündür (Kataria; Kataria; Garg, 2013, p. 47). Etkili iletişim, işyerinde çalışanın moralini ve üretim düzeyini arttırmaktadır (Holt, 2014: 1). Bu da çalışanı işe daha fazla bağlamaktadır.

Tatmin olma durumu, birey tarafından algılanan ve iç huzura ulaşması için gerekli olan bir duygudur. Bireysel olduğundan yönetici mümkün oldukça çalışanının tatmin seviyesini yüksek tutması gerekmektedir. Verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak da algılaması hiç yanlış olmaz (Karcıoğlu; Timuroğlu; Çınar, 2012, s. 60- 61). Çalışanların işlerine karşı tavırlarını belirlemede etkili olan bir kavramdır (Yüksel, 2005, s. 293) ve iletişimle çalışanın tatmin edilmesi de bir o kadar kolay olmaktadır.

İşlere karşı olumlu tutum gösterenler yüksek moralli, olumsuz tutum da genellikle düşük moralli kişiler tarafından gösterildiği söylense yanlış olmaz. Moral, çalışanı örgütün hedefleri için çalışmaya gönüllü ve istekli kılan bir tutumdur. Doyumla karıştırılsa da doyum geçmiş ve şu anki durumlara yönelik olmasına karşın, moral daha çok gelecekle ilgilidir. Doyum bireysel bir duygu iken moral örgütsel bir durumdur (Ural ve Aksoy, 2005, s. 2-3). İletişimle çalışanların morali yükseltilerek birlikteliğin perçinlenmesi ve ortak amaçların daha hızlı bir şekilde kabullenilmesi sağlanılmaktadır.

Etkili iletişimle kişiler birbirine güvenerek bilginin hızlı akışını sağlayabilir. Değilse güvensizlikten dolayı bilgi akışı yavaşlamaktadır veya tamamen engellenmektedir. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa, iletişim kuracak kişiler arasındaki güvensizlik gelen bilgiye inanılmamasına ya da eleyerek bazı mesajların iletilmemesine neden olmaktadır (Çiftli, 2013: 55). Bilgi paylaşım hızının artmasının yanında çalışanlar birbirlerine karşı açık ve şeffaf olabilmekte ve yanlış anlaşılmalar engellenmekte veya ortadan kalkmaktadır. Çalışanlar; doğru bir şekilde ve zamanında bilgilendirildiği, onlara ilgi gösterildiği ve örgüt içinde tutarsız davranışlar olmadığı

sürece çalıştıkları örgüte ve yöneticiye güvenebildiklerini göstermektedirler (Ünalır, 2013: 54-56).

Dışsal motivasyonun ve olumlu düşüncelerin olmadığı zamanlarda bile bağlılık bireyi harekete geçirmekte etkili olabilmektedir. Örgütsel bağlılığı; kararlara katılma, sorumluluk verilmesi, özerkliğe sahip olma, olumlu örgüt iklimi etkilemektedir. Bu sıralananların yapılabilmesi için de çalışanla iletişim içinde olunması gerekmektedir. Yüksek bağlılık; yüksek yaratıcılık, güçlü örgüt kültürü ve yeni düşünceler demektir (Ekinci, 2006: 46-47). Ayrıca örgütsel vatandaşlık olarak bilinen bireyin kendinden de bir şeyler katmasına ve örgütü için daha fazla çabalamasına yardımcı olmaktadır.

2.1.6. Kurum İçi Etkin İletişim İle İlgili Araştırmalar

2.1.6.1. Eğitim Alanında İletişim ve Etkili İletişim ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Atak (2005)'ın çalışması, örgüt içindeki resmi iletişim kanalların yanında gözden kaçırılmaması gereken resmi olmayan iletişimin varlığından bahseden nitel bir çalışmadır. Çalışanlar, resmi iletişim kanalları ile yeterince sağlayamadıkları iletişim ihtiyaçlarını tatmin etmek için resmi olmayan iletişim kanallarını oluşturmakta ve örgütteki iletişim boşluklarını bu şekilde doldurmaktadırlar. Bu sebeple bu çalışma; çoğu yöneticilerce gereksiz ve zararlı görülen resmi olmayan iletişim kanallarının yararlarını ve önemini ortaya koymuştur.

Kocabaş (2005), çalışmasında "değişim" ve "küreselleşme" kavramları üzerinde durarak işletmelerde yapılacak yeniliklerin ve yeni stratejilerin hedefine ulaşması ve kolayca benimsenmesi, dirençle karşılanmaması için yaklaşımın iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının bütünleştirilmesi olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel iletişimin stratejik olarak planlanması ve yönetilmesi gerektiğini vurgulayan nitel bir çalışmadır.

Yüksel (2005), yönetici ile iş gören arasındaki iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisini savunma sanayi alanında faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 109 iş görene uygulanan anketlerle incelemeye çalışmış. Çalışmasının sonucunda ise iletişim ve iş tatmini arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu ve ayrıca iletişimin iş tatminini de arttıran bir unsur olduğunu bulmuştur.

Akbal (2008)'ın çalışması, okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile etkili okulun oluşması ilişkisi üzerinde durulan nicel bir araştırmadır. Araştırma, İstanbul ilinin Büyükçekmece ilçesindeki 146 öğretmen ve 53 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda istenilen iletişim becerilerine sahip etkili okul yöneticilerinin insanlara karşı sıcak ilgi duyan, içinden geldiği gibi davranabilen, sakin ses tonuyla konuşan ve iletişim kurduğu insanlar tarafından anlaşıldığını hisseden bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bu da yöneticilerin kaçınılmaz ihtiyacı olan ve bireysel, gruplar arası ve kitle iletişimi sağlıklı kurabilmesi için etkili iletişim becerilerinin kazanılması gerektiği vurgulamaktadır.

Taşçı ve Eroğlu (2008) ise kuramsal bu çalışmayla yöneticilerin çalışanlarla etkili bir iletişim kurmalarında iletilerini nasıl oluşturacağı, oluşturulan iletiyi ne zaman ve nasıl aktaracağını göstererek etkin geribildirim vermenin yolunu açıklamaya çalışmışlardır. Çalışanların gönüllü ve azimli çalışmalarını arttırmak için lider konumundaki yöneticilerin çaba harcaması gerektiğini ve bunu da sağlıklı ve etkili bir iletişim becerisiyle gerçekleştirebilecekleri ve örgüt içindeki yönetici-çalışan iletişiminde ise etkinliği sağlayan öğelerden birisinin de yöneticinin etkin ve anlamlı geribildirimler verme becerisine bağlı olduğu vurgulanmaktadır.

Orta (2009), kişilerarası iletişim ve yaşayarak, yaşatarak öğrenimi sağlayan yaratıcı drama yöntemine dayalı olarak genel çerçeve içinde incelemiştir. 8 kişi ve 1 gözetmenden (öğretim elemanından) oluşan 120 dakikalık bir süreci içermektedir. Bu çalışma sonucunda üniversitelerin eğitim fakültelerinde okutulan yaratıcı drama dersinin özellikle iletişim öğrenimi gören öğrencilere katkısı ölçülmüş ve böylece yaratıcı drama, öğrencilerde öğrenmede farklılık oluşturduğu ve öğrencilere yeni bir boyut kazandırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Takmaz (2009), karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeli kullanarak ilköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeylerini ve öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma düzeylerini incelemiştir. 2007-2008 eğitim-öğretim yılındaki bu çalışmaya Konya ve Iğdır ilinde 681 öğretmen dahil olmuştur. Sonuç olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin kararlara katılmaları ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulda karara katılma davranışları arttıkça örgütsel iletişim algıları da arttığı bulunmuştur. Öğretmen sayısı 1-20 olan okullarda örgütsel iletişim düzeylerinin daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Yatkın (2009), yöneticilerin etkili bir iletişim politikası izlenmesi gerektiğini ve iletişimin hem örgütsel faaliyetleri hem de bireysel amaçları gerçekleştirmek için önemli bir unsur olduğunu belirten nitel bir çalışma yapmıştır.

Çankaya ve Aküzüm (2010)'ın çalışması, sınıf öğretmenlerin algılarına göre okulda iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişkiyi inceleyen tarama modeline dayalı bir araştırmadır. Elazığ'daki 387 kişiden oluşan bu çalışma 2008-2009 eğitim-öğretim yılında yapılmıştır. Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri ile öğretmenlerin iletişim yeterlilikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve öğretmenlerin algıladıkları destekleyici liderlik rollerinin iletişim düzeyini anlamlı yordadığı bulunmuştur. Bu da öğretmenlerin okul ortamında işbirliği yapabilmelerine okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışlarının katkı sağladığı söylenebilir.

Çınar (2010)'ın araştırması öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini inceleyen nicel bir çalışmadır. Çalışmaya 2008 yılında Ağrı ilinde 191 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeyini olumlu olarak değerlendirdikleri bulunmuştur.

Köşterelioğlu ve Argon (2010), betimsel bir çalışma yaparak iletişim sürecinde yöneticilerin etkililiğini öğretmen algıları açısından değerlendirmeye çalışmışlardır. Çalışma, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında MEB hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan 250 öğretmenden oluşmaktadır. Bayan öğretmenler yöneticinin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin erkek öğretmenlere göre daha olumlu düşünmektedirler. Yapılan çalışmada yönetici-öğretmen iletişimin genel olarak olumlu olduğu bulunmuş ve yönetici-öğretmen arasındaki etkin iletişim, eğitim öğretimde verimliliği ve kaliteyi arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Takmaz ve Yavuz (2010)'ın araştırması, ilköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyleri ile öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma düzeyleri karşılaştırılmalı ilişkisel tarama modeline uygun olarak Konya ve Iğdır illerinde 2007-2008 öğretim yılında yapılan 681 öğretmenden oluşan bir çalışmadır. Bu çalışma sonucunda ise ilköğretim öğretmenlerinin karara katılma durumları örgütsel iletişim düzeylerini etkilemekte olduğu ve öğretmen sayısı 1-20 olan okullarda öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri öğretmen sayısının fazla olduğu okullardaki öğretmenlerden daha olumlu olduğu bulunmuştur.

Ünal (2011), bu çalışmada üniversiteye mensup iş görenlerin örgütsel bağlılık durumlarını etkileyen kişisel özelliklere ait bulgular ve örgütün iletişim yapısı gibi faktörler arasındaki ilişkinin açıklanmasında betimleyici araştırma modeli kullanmıştır. Manas Üniversitesi'ndeki 226 personel çalışmaya dahil edilmiştir. Örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü orta dereceli bir ilişki bulunmuştur. Yani örgütsel iletişim artıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Ayrıca örgütte en çok duygusal bağlılık, en az devam bağlılığı boyutu yüksek çıkmıştır.

Çetinkaya (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini tespit ederek okul başarısına etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. 2011-2012 öğretim yılında Balıkesir merkez ilçesindeki 35 resmi okullardan 853 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen tarama yöntemi kullanılan bir çalışmadır. Yapılan analizler sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri yöneticinin yaş, öğrenim durumu, kıdemi, okuldaki görev süresi, branşına ve öğretmenin cinsiyeti, okuldaki görev süresine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yalnız öğretmenin yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdemi ve branşına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmaya göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin 24'ü üst düzeyde etkili, 9'u etkili fakat geliştirilmesi gereken ve 2'si vasat iletişim becerisine sahiptir.

Köksal (2012)'ın araştırması, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iletişimin boyutlarından sağladıkları doyum düzeyleri; her bir iletişim doyumu boyutunun cinsiyet, okul türü ve hizmet süresi ile ilişkinin belirlenmesini amaçlayan nicel bir çalışmadır. Çalışma, Mersin ili merkez ilçelerini kapsayan 741 öğretmenden oluşmaktadır. Sadece öğretmenlerin kamu ya da özel ilköğretim okulunda görev yapmalarına göre iletişim doyumunun bütün boyutlarından elde edilen puanlar arasında ve cinsiyet değişkenine göre kişisel geribildirim boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çiftli (2013)'nin bu araştırması, ilköğretim okulu yöneticilerin iletişim yeterliliklerini Samsun ilindeki 500 öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan nicel bir çalışmadır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları öğretmenin cinsiyetine, branşına, öğrenim durumlarına, öğretmenlikteki hizmet yılına göre anlamlı farklılık

göstermezken okul müdürünün yaşına göre farklılık göstermektedir. Öğretmenler, genç müdürlere kıyaslan 40-59 yaşları arasındaki okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerinin daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiğini algılamaktadırlar. Kadın ve erkek öğretmenler müdürlerini iletişim yeterliliği açısından tüm boyutlarda yeterli olarak algılamaktadırlar.

Fidan (2013)'ın araştırması, öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim becerileri, örgütsel değerler arasındaki olası ilişki düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelinde yapılan bir çalışmadır. 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Erzincan'da görev yapan 210 ilkokul ve 252 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda ilköğretim örgütlerinde yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütlerin örgütsel değerleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel değerlere ilişkin toplam varyansın % 48'inin ilköğretim örgütlerindeki yöneticilerin iletişim becerileriyle açıklandığı belirtilmektedir.

Özge Sağbaş (2013)'ın "İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanma Biçimleri"ni konu edinen nicel çalışmasına 181 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonucunda ise öğretmenler müdürlerin iletişim engellerine, Türkçeyi hatasız kullanmaya dikkat eden iletişimi başlatmaya istekli olan, duyu organlarına hitap edecek sunular hazırladığı, çoğu zaman jest ve mimiklerini amacına uygun olarak kullandığını ve bilgilendirmeyi erkek öğretmenlere daha fazla yaptığı bulunmuştur.

Yaşar (2013)'ın araştırması, okulda yöneticinin karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini belirlemeyi amaçlayan nicel bir çalışmadır. Araştırma; İstanbul ili Maltepe ilçesindeki ortaöğretim örgütlerinde görev yapan 353 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. İletişimle ilgili sonuçlara bakıldığında olumlu olarak yöneticinin gelen genelge, yönetmelik ve benzeri bilgileri yazılı olarak çalışanlara aktarmada iyi olduğu, yönetici çalışanlarının başarısını kutlamada profesyonel düşündüğünü veya çalışanlara değer verdiğini ve yöneticinin bilgi gücünü iyi kullandığı tespit edilmiştir. Olumsuz olarak ise okul yönetiminde durum analizinin iyi yapılamadığı, yöneticinin makam gücünü fazla kullandığı, açık ve şeffaf olmadığı, müdür-öğretmen arasında güven duygusunun oluşmadığı bulunmuştur. Yöneticilerin performansı okul başarısı ile ölçülmektedir.

2.1.6.2. Eğitim Alanı Dışında İletişim ve Etkili İletişim ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

İletişim kavramı çok geniş yelpazede kullanılmaktadır. Diğer alanlardaki iletişimin hangi kavramlarla kullanıldığı, ne gibi sonuçlar elde edildiği kısaca ifade edilmeye çalışılacaktır.

Kar amacı güden örgütlerdeki yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde Clampitt, DeKoch & Cashman (2000), yöneticilere mevcut iletişim stratejileri nelerdir? Nasıl olmalı? Hangisi örgütsel etkililiği arttırır? gibi sorular bu çalışmada tartışılan esas sorulardır. Bu sebeple örgütsel belirsizliği göstermek için sistematik olarak bir iletişimle ilgili strateji geliştirmenin yararlarını kanıtlayan bir örnek olay incelenmiştir.

Atik (2004)'in Kara Havacılık Alayı mensubu pilot subaylar ve teknisyen astsubayların birlik içinde iletişimi nasıl algıladıklarını inceleyen örgütsel iletişimin etkinliğini ve kalitesini ortaya koymak için 86 çalışanla yaptığı nicel bir çalışmadır.

Ekinci (2006), "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki" konulu araştırmasında örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri İstanbul ilindeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan 265 iş görene anket uygulanarak toplanmıştır. Sonuç olarak örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği ve örgütsel iletişim seviyesi yüksek olan iş görenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin arttığı saptanmıştır.

Kılıç (2006), İstanbul'daki ulusal bir basın kurulusunda, Adapazarı'ndaki bir otomobil fabrikasında ve Ankara'daki ulusal bir inşaat firmasında çalışanlara anket dağıtmak suretiyle toplam 240 kişiden veri toplamıştır. Çalışmada, iletişim tarzının yöneticiye güveni manidar olarak açıklayan bir değişken olduğu bulunmuştur. Ayrıca, iletişim tarzı ile iş tutumları arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin tam bir ara değişken olduğu bulunmuştur. Yöneticinin iletişim tarzıyla güç tarzları tek başlarına güveni açıklamakta olduğu ve iki değişkenin etkileşiminin güveni açıklayacağı ileri sürülmüştür. Araştırmada bu yöndeki hipotezler doğrulanmamıştır. Bulgular iş tutumları bakımından cinsiyetler arası bir fark olduğunu göstermiştir. Buna göre, kadınların işten ayrılma niyetinin erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Paralel olarak erkeklerin de iş doyumu düzeylerinin kadınlarınkinden yüksek olduğu bulunmuştur.

Çelik (2007), Isparta ilindeki özel sektör örgütlerinde 100 üst, orta, alt seviye kademelerinde yer alan yöneticilerin, çalışanlarıyla iletişimlerinde bazı korkular yaşayıp

yaşamadıklarını saptamaya çalışmıştır. Yaş değişkenine göre, 35–55 yaş arasındaki yöneticiler için "iş yaşantısının" daha önemli olduğu ve dolayısıyla, bu gruptaki yöneticilerin "başarısızlık korkusu" ve alt düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilere oranla daha fazla takdir etme korkusu yaşadığı belirlenmiştir.

Ok (2007), bireye ve örgüte özgü özelliklerle ilgili değişkenler ile örgütsel iletişimin farklı boyutları, örgüte bağlılık, örgütsel özdeşim, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Ayrıca, amire ve iş grubuna bağlılığın örgüte bağlılık üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Çalışma, Ankara'daki farklı bankaların farklı şubelerinde çalışan 321 beyaz yaka çalışana uygulanmıştır. Çalışmanın bulguları bireye ve örgüte özgü özelliklerin diğer değişkenler üzerinde düşük ve çoğu zaman anlamsız bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hem iş doyumunun hem de örgütsel özdeşimin, örgüte bağlılığın anlamlı ve olumlu yordayıcıları olduğu bulunmuştur. Buna ilaveten, örgüte bağlılığın amire bağlılıktan çok, iş grubuna bağlılık tarafından anlamlı ve olumlu bir şekilde yordandığı bulunmuştur. Diğer taraftan, örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetinin anlamlı ve ters yönde yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Ancak, iş doyumu ve örgütsel özdeşimin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ziyade örgüte bağlılık üzerinden anlamlı ve dolaylı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Ünal (2007), yöneticinin etkili içsel iletişim oluşturulmasındaki rolünü incelemeye çalışan 105 yöneticinin şirket içi iletişim kurma nedenleri ve içsel iletişim biçiminin yönetim açısından önemini sorgulamıştır.

Altunay (2009), organizasyon içi iletişimin altında yatan faktörleri anlamak ve banka çalışanları açısından organizasyon içi iletişimle iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi amaçlamıştır. 100 çalışanla yapılan bu çalışmada iletişim stili, iletişim ağı, iletişimcinin karakteristik özellikleri ve iletişim becerileri organizasyon içi iletişimi belirleyen faktörler olarak bulunmuştur. Çalışma, organizasyon içi iletişim ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş memnuniyetinin en iyi iletişim ağı ile ilişkili olduğu bulunmuş olup ardından iletişim stili, iletişimcinin karakteristik özellikleri ve son olarak da iletişim becerilerinin geldiği belirtilmiştir.

Çavdar (2009) ise iş görenlere sunulan eğitim ve iletişim olanaklarının iş görenlerin iletişim kurma davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Bu amaçla, Ilgın Şeker Fabrikası ve Afyonkarahisar Şeker Fabrikasında 390 iş gören üzerinde anket çalışması yapılmış. İş görenlere sağlanan eğitim ve iletişim olanaklarının iş görenlerin iletişim kurma davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Boyacı (2010), Telekomünikasyon İşletmesi Genel Müdürlüğü'ndeki 150 çalışanla yapılan bu çalışma örgütsel bağlılık kavramını, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin birbiriyle ilişkisini incelemiştir. Açık, yüz yüze, biçimsel olmayan, empatik ve etkili iletişimle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir iletişim var olduğu bulunmuştur.

Demirtaş (2010)'ın araştırması, örgütsel iletişimde yararlanılan iletişim araçlarını ele alarak, özellikle bu teknikler içinde en güçlü ve en etkin görsel-işitsel malzeme olan halkla ilişkiler amaçlı filmlerin kullanım alanları ve çeşitleri bakımından örnekleyerek inceleyen nitel bir çalışmadır.

Dereli (2010), örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkisini anlamayı ve örgüt içindeki resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, Marmaris'te faaliyet gösteren turizm işletmelerindeki 316 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda bu işletmelerde tek tip bir örgüt kültürünün söz konusu olmadığı, daha çok karma örgüt kültürü yapısının olduğu ortaya çıkmış ve her iki iletişim kanalının da aktif olarak kullanıldığı, dağılımlarının da birbirine yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cicei (2012), Romanya İletişim ve Pazarlama uzmanlarından 85 örneklem alarak iş duygusu ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda ekstra rol performansına ulaşma açısından olumlu örgütsel iklimi teşvik etmenin önemli olduğu bulunmuştur.

Efeoğlu ve Çetin (2012), örgütsel iletişim alanında sekiz belediye kuruluşunda 332 çalışana anket yapılarak çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Böylece bu örgütlerin yöneticilerine, karar vericilerine bilimsel veri sağlanmış olduğu gibi gelecekte örgütsel iletişim alanında yerel yönetimlere dair gerçekleştirilecek çalışmalar bakımından somut katkı sağlanması hedeflenmiştir. Bu araştırmada, belediyelerde örgütsel iletişim süreci, sorunlar ve bunlara bağlı olası çözümlere ilişkin öneriler yer almaktadır.

Jaradat & Sy (2012), bu çalışmada Tayland'daki Toc Glycol Şirketi'ni tüm örgütün yönetiminde yaşamsal bağlantı sürecinin bilincinde olmasından dolayı örgütte üstün gelen iletişim uygulamalarını değerlendirmek istemişlerdir.

Vercic, Vercic & Sriramesh (2012)'in çalışmasında katılımcılar içsel iletişimi; insan kaynakları yönetimi, iletişimi ve pazarlamasının entegre edilmiş elementleri ve disiplinler arası yönetim fonksiyonu olarak görmektedirler. Fakat aynı zamanda

yönetimsel ve teknik örgütsel iletişim fonksiyonlarının da bir bölümü olarak görmekteler.

Kataria, Kataria & Garg (2013), çalışanların şirketin sürdürülebilir faaliyetlerine ilişkin sürdürülebilir konular ve teşebbüslerde yüksek seviyede farkındalığa sahip olduklarını bulmuşlardır. Ayrıca iyi belirlenmiş mesajlar kendi içlerinde sürdürülebilir teşebbüsleri düşünmeleri için cesaretlendirebildiği ve informal toplantıların da meslektaşlarıyla fikirlerini paylaşmaları için en iyi yer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Markaki, Sakas & Chadjipantelis (2013), 2011 yılında toplanan verilerden elde edilen sonuca göre iletişim yönetimi, kaynakları, profesyonel değerlendirmeyle kombine olan bir simülasyon model ortaya koymaya çalışmış ve bu çalışmada da başarılı olmuşlardır.

Soydaş (2013), Gümüşhane'de faaliyette bulunan bir çağrı merkezinde çalışanlara uygulanan işyerinde psikolojik şiddet (mobbing) ve işyerinde psikolojik şiddetin örgütsel iletişim iklimine etkisini göstermek amacıyla 200 çalışana anket uygulamıştır. Örgütsel iklimin işyerinde psikolojik şiddeti etkilediği ve işyerinde psikolojik şiddetin oluşmasına neden olduğu ve aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu da ortaya çıkmıştır. İşyerindeki psikolojik şiddetin çalışanın eğitim durumu ve mobbinge mağdur kalmasıyla ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Çağrı merkezi çalışanlarının işyerinde psikolojik şiddetin örgütsel iletişim iklimi ile ilişkisine yönelik algılarının olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

Ünalır (2013), Ankara' da faaliyet gösteren bir danışmanlık şirketinde, örgütsel öğrenme ortamı ve kurum içi iletişimin bunun üzerindeki etkisini göstermek amacıyla 100 çalışana anket uygulamıştır. Öğrenme ortamının sağlanmasında kurum içi iletişimin rolü olduğu görülmektedir. Çalışma sonucunda ise örgütsel öğrenme üzerinde etkisi açıkça görülen açık ve erişebilir iş ortamı, liderin katılımcılık düzeyi ve çalışanların kararlara katılımı ile diğer faktörleri göz ardı etmemeleri ve öğrenen organizasyon yolunda ilerleyen örgütlerin tüm süreç boyunca dikkat etmeleri gereken noktalara dikkat çekilmektedir.

Borca & Baesu (2014), bu çalışmada örgütsel iletişim tanı için önerilen yaklaşımı sunmayı amaçlar. Örgütsel iletişim başarısını elde etmek için betimlenen kriterlere göre yapılan iyileştirmelerin vurgulandığı nitel bir çalışmadır.

Sağlık kuruluşlarındaki yapılan çalışmalara bakıldığında Andrionia & Popp (2012), Romanya Hunedoara County'deki sosyal bakım örgütlerinde örgütsel iletişimin yönetim sürecini nasıl etkilediğini ve örgütsel iletişimi engelleyen ve yücelten içsel ve dışsal faktörü bulmayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel iletişim, çeşitli iç ve dış faktörlerden ve bunun yanında hükümet tarafından da etkilendiği bulunmuştur.

Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar (2012), örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın 247 hemşire üzerinde gerçekleştirilen uygulama bölümünün sonucu; örgütsel iletişimin iş tatmini ile doğru yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, etkili bir örgütsel iletişime sahip örgütlerin, iş gören üzerinde daha fazla iş tatmini sağladığı ortaya çıkmıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Teknolojideki baş döndürücü yenilikler daha fazla meydana geldikçe çalışanların da yaşanan yenilikleri kabul etmesi ve örgütlerinde mutlu olması zorlaşmaktadır. Aynı şekilde, örgütün çalışandan beklentisi artmakta ve değişmektedir. Bu sebeple günümüz teknolojisiyle gelen bazı problemler de oluşmaktadır. Bunlardan biri, çalışanın ve örgütün verimliliğini ve etkililiğini düşüren örgütsel sinizmdir. 1980'li yılların sonlarına doğru örgütsel sinizm konusunda araştırmalar yapılmaya ve günümüz anlamında "örgütsel sinizm" kelimesi literatüre girmeye başlamıştır (Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1476). Örgütlerde örgüt olarak başarıyı elde edebilmek, kaliteli ve verimli yeni uygulamalar gerçekleştirmek ve değişimi kolaylaştırmak çoğunlukla çalışanların çalıştıkları örgüte ilişkin tutumlarına bağlıdır (Helvacı, 2010: 383). Bu durum, çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutum olarak bilinen örgütsel sinizmi daha da önemli hale getirmiştir. Sinizm çok eskilere dayandırıldığında sinik kişi toplumu etkilemeye çalışırken, bugünlerde ise siniklik kendini çekme ve duyarsızlaşma olarak görülmektedir.

Örgüt yönetiminin birçok eksik, hatalı ve başarısız çalışmaları sonucunda ortaya çıkan örgütsel problemler ve yaşanılan kaoslar; çalışanlarda örgütlerine karşı ciddi şekilde güvensizlik, bıkma, monotonluk, endişe, yabancılaşma gibi birçok olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine neden olmaktadır. Bu olumsuz düşünce ve tutumların bizi yönlendirdiği en yaygın olgu olarak sinizm görülmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, s. 30). Sinizm için en kabul edilen görüş, hem geniş hem kişisel odaklı olabilen ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlara sahip olumsuz bir tavır

olarak düşünülmektedir (Helvacı, 2010: 385). Sinizm; küçük görme, öfke, utanç gibi duygusal unsurların güçlü olumsuz duyguları harekete geçirmesidir ve umutsuzluk, düş kırıklığı ile birlikte anılan bir tutumdur (James, 2005: 1). Başka bir deyişle sinizm, bireylerin kendi amaçları hakkında sürekli kötü düşünmesi ve beklentilerinin karşılanmamasıyla yaşadıkları hayal kırıklığı ve küskünlüğüne dayalı olarak örgütte yapılan faaliyetleri olumsuz olarak açıklama ve yorumlama tutumu; kendi çıkarları için diğer insanlarla iletişime girme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 285). Sinizmde, kişinin "kusur bulan, zor beğenir, eleştirir" (Eaton, 2000: 7) anlamı daha baskındır.

2.2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizme ilişkin ilk modern çalışmalar 1940'larda Minoseta Üniversitesi'ndeki kişilik çözümlemesinin tarihi araştırmalarında yer almıştır."Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri", Cook ve Medley'in "Sinik Düşmanlık Ölçeği" sinizm tarihi açısından en eski ölçeklerin temelini oluşturmaktadır (Sur, 2010: 24). Zaten sinizm antik dönemdeki kullanımından tamamen sıyrılmış olmasından antik zamanlara hiç atıfta bulunulmamakta ve ABD'de son yirmi yıldır sosyal bilimciler tarafından kullanılmaktadır (Helvacı, 2010: 385). Bu durum Türkiye'de daha da yakın zamanları kapsamaktadır. Örgütsel sinizm konusunda yapılan ilk araştırmalar ise Niederhoffer (1967) tarafından bir örgüt olarak tanımlanabilecek emniyetteki polis memurları üzerine uygulanmıştır. Polis memurlarının halka yönelik hissettikleri olumsuz duygu ve davranışlar bir anomi türü olarak tanımlamış ve anominin üç unsurdan (nefret, çekememe, güçsüzlük) oluşan küskünlüğe yol açtığı belirtilmiştir (Helvacı, 2010: 388).

Örgütsel sinizm ile ilgilenilmesinin nedeni nedir? Niçin bu kadar önemli olmuştur? Bu soruların cevabı düşünüldüğünde aslında eskiden beri var olan ama adının konulmadığı bir problem olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca örgütlerde insan ve insan ilişkilerinin önemi arttıkça örgütü en çok etkileyen öğe de çalışan olmaktadır. Örgütün en etkin öğesindeki sarsılmalar da tüm örgütün zarar görmesine neden olmaktadır. Çalışanlar sinik tutum geliştirdiğinde ise yönetimi ve yöneticileri sorgulamaya başlamaktadırlar. Sinikler, yönetimin örgütü yönetme konusundaki yetkisini tanımakla birlikte artık yönetime önem vermemekte ve yönetimin farklı ve olağanüstü özelliğinin olmadığını düşünmektedirler. Daha da kötüsü sinikler, üst kademe yöneticilerinin bulundukları kademeye gelmelerine sebep olarak şans veya torpil gibi unsurları

görmeye başlamaktadırlar (Kabataş, 2010: 8). Örgüte ve yöneticiye yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum olarak ve hem bireyin kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından kaynaklanan örgütsel sinizm kavramı burada daha çok ön plana çıkmaktadır (Kalağan, 2009: 45). Böylece çalışandan istenilen verimi ve etkinliği sağlamak için karmaşık ve dinamik bir yapı olan örgütün doğru yönetilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak da örgütsel performans artabilmekte, aksi durumda ise azalabilmektedir (Mısırdalı Yangil; Baş; Aygün, 2013: 100). Sinizm, örgütteki çalışanın tecrübelerinden kaynaklanıyorsa bunu en aza indirgemek yine yönetimin tatmin edici çabalarına bağlıdır (Brown and Cregan, 2008, p. 680).

Örgütsel sinizm; işyerinde çalışanın yönetimi küçümseyerek bencillikle suçlayarak meslektaşlarını hor görüp aşağılayarak çalışanların örgütlerine karşı aşırı derecede olumsuz tutum içine girmesidir (Dean Jr; Brandes; Dharwadkar, 1998, p. 345). Sinik çalışanları diğerlerinden ayıran en belirgin özellikler; sürekli örgüt içindeki bir şeylerden şikayet etmeleri, örgütü ve iş arkadaşlarını küçümser tavırlar içinde olmaları, sürekli kötümser düşünmeleri ve dile getirmeleri, başarısızlıklar karşısında ve beklentileri karşılanmayınca çabucak hayal kırıklığına uğramaları, örgütleri tarafından kandırıldıkları duygusuna kapılmaları olarak belirtilebilmektedir (Abraham, 2000, p. 270). Örgütte böyle duyguların ve tutumların sergilenmesi; çalışma veriminin azalmasına, performans ve motivasyonun düşmesine, yapılan işlerin kalitesinin azalmasına, örgütten çalışanın eksilmesine, bireylerde tükenmişliğe sebep olabileceği belirtilmektedir (Akman, 2013: 14).

Örgütsel sinizm kavramı, bir kişinin olumsuz inançlarla, duygularla ve bununla alakalı olan davranışlarla şekillenen, çalışanın örgütüyle ilgili tutumuyla bağlantılı olan, kimi zaman çevresel etkenlerle değişebilen toplumsal ve kişisel tecrübelerin geçmişine bir cevap olarak tanımlanmaktadır (James, 2005: 7).

Örgütsel sinizm şu şekilde meydana gelmektedir: Örgütlerinde işine bağlı ve iş ahlakı güçlü olan çalışanlar çok çalışmaya eğilimlidirler. Ayrıca çalışanların birbirlerine karşı saygı göstermeleri beklenmektedir. Çalışan, örgüte katkı sağlamak için elinden geleni yapmaktadır. Ancak örgüt beklentileri karşılamazsa hayal kırıklığı ortaya çıkmakta ve böylece sinizm meydana gelmektedir (Boyalı, 2011: 11). Başka bir tabirle, örgütlerde sinizm ilgisizliğe, yok sayılmaya karşı verilen bir tepkidir. Sinik çalışanlar hayal kırıklığına uğrayan ve örgüte karşı daha az olumlu duygular hisseden bireyler haline dönüşerek çalışanlarda sinizm meydana gelmektedir (Çağ, 2011: 67).

2.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgüte karşı olumsuz tutum anlamına gelen örgütsel sinizm üç boyuttan oluşmaktadır (Dean Jr; Brandes; Dharwadkar, 1998, p. 345):

(1) Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanış

(2) Örgüte karşı olumsuz duygular

(3) Örgüte yönelik kötüleyici eğilimler ve bu inanış ve duygularla tutarlı olan kritik davranışlardır.

Bilişsel boyutta sinik, durumu algılamaya ve örgüte karşı güvensizlik oluşmaya ve örgütün adaletsiz olduğunu düşünmeye başlamaktadır. Duyuşsal boyutta algı artık duygu olarak kendini göstermeye başlamakta ve örgüte karşı kızgınlık, tiksinti, küçümseme gibi duygular gün yüzüne çıkmaktadır. Son olarak da davranışsal boyutta bu duygularını dile getirerek davranışlarına yansıtmaktadır. Eleştirel konuşmalar, diğer çalışanlarla bakışarak alay etmek şeklinde olabilmektedir.

Sinizm insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde içtenliğe ve iyiliğe inanmama durumu olarak açıklanmaktadır (İçerli ve Yıldırım, 2012, s. 169). Bilişsel boyutta örgütsel sinikler, örgüt uygulamalarında adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi birtakım ilkelerin yoksun olduğuna ve örgüt uygulamalarıyla kendilerinin kandırıldığına ve alınan kararlarda yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının kendi çıkarlarının ön planda olduğuna inanmaktadırlar (Dean Jr; Brandes; Dharwadkar, 1998, p. 345-346). İnanç, tutumun habercisi olarak düşünülmektedir (Delken, 2004: 9).

Duyuşsal tepki boyutunda sinik kişiler, örgütlerine karşı kızgınlık ve nefret duyarlar ya da örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, bıkkınlık, hayal kırıklığı, nefret, endişe ve utanç duygusu içinde olabilmektedirler (Dean Jr; Brandes; Dharwadkar, 1998, p. 346). Abraham (2000)'a göre ise örgütsel sinizmin duygusal boyutu; saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duymak gibi kuvvetli duygusal tepkileri içermektedir.

Davranışsal boyutta ise Kenneth Clark'ın "Biz kendimizi tıpkı bombalar kadar etkili bir şekilde sinizm ve hayal kırıklığıyla mahvedebiliriz" sözleri sinizmin bir bomba kadar nasıl etkili olduğunu ve birçok olumsuz sonuçlar doğuracağını belirterek sinizmin değerini vurgulamaktadır (Sur, 2010: 26). Örgütsel sinizmin düzeyine göre örgüte karşı çalışanda meydana gelen olumsuz inanç, tutum ve davranışlar, rekabetin çalışma arkadaşlarının arasını bozmasına, alaycı ve kırıcı davranışların artması ile örgütteki verimin düşmesine, işlerin kalitesizleşmesine, kalifiyeli çalışanların kaybına neden olabilir (Sur, 2010: 26). Çalışanlar, karamsar tahminleriyle ve alaycı mizahlarıyla da

sinik tutum ve davranışları sergileyebilirler (Dean Jr; Brandes; Dharwadkar, 1998, p. 346).

2.2.3. Sinizm Türleri

Her insan benzer durumlardan aynı şekilde etkilenmeyebilir. Sinizmin gelişiminde örgütün karakteristik özellikleriyle kişinin özellikleri birbiriyle ilişkilidir. Örnek verecek olursak iş etiğine önem veren bir kişi, sıkı çalışır ve örgütün de ona dürüst olmasını ve saygı göstermesini beklemektedir. Örgüt bu beklentiyi karşılayamazsa çalışanın hayal kırıklığına ve örgüte karşı şüpheciliğine neden olmaktadır. Diğer yandan dürüstlükten, içtenlikten yoksun, ilgisiz olan kişi yaşadığı tecrübelerden dolayı muhtemelen sinik olmayabilir. Çünkü ya gerçekçi düşünmeyi öğrenmiş ya da o da sisteme ayak uyduran birisidir (Grama, 2013, p. 125). Sinizm kavramı, siniklerin hem olumlu duygularını (örgütü geliştirme) hem de olumsuz duygularını (değişim çabalarının başarısız olacağı) içinde barındıran paradoksal bir yapıdır (McClough; Rogelberg; Fisher et al. 1998, p. 33). Sinizmin paradoksal yapısı, sinik çalışanları beklenmedik bir şekilde değişim çabalarına katılmasını sağlayabilir. Vance ve arkadaşları (1995) sinik çalışanların aktif olarak iyileştirme faaliyetlerine katılmadığını ama örgüt iklimi ve iyileştirme uygulamalarına yönelik anketteki açık uçlu sorulara cevap yazdıklarını bulmuşlardır (McClough; Rogelberg; Fisher et al., 1998, p. 33).

Abraham (2000) işyerinde oluşabilen beş farklı sinizm türünü ele alarak duygusal tepkilerin ilişkilerini araştırmaya ve kuramsal boyutunu açıklığa kavuşturmaya çalışmıştır. “Kişilik sinizmin” doğuştan gelen olumsuz bakış açısı, “sosyal”, “çalışan” ve “örgütsel değişim sinizmin” psikolojik sözleşme ihlalleri ve “mesleki sinizm” de tükenmişlik ve kişi-rol çatışmasıyla ilgili olabileceği savunulmaktadır (Abraham, 2000: 269). Bu beş türlü sinizm türlerinin sadece bir grubuna öğretmenlerin yaşadığı sinizmi yerleştirmek çok zordur. Genel hatlarıyla hepsini de incelediğimizde her türlü sinizmin her türlüsünü yaşayan öğretmen örneklerini görmek zor olmamaktadır. Bu sebeple burada kısaca hepsinden bahsedilmektedir.

Tablo 1. Sinizm türlerinin özeti.

SİNİZM ÇEŞİTLERİ	EYLEM	HEDEF	BAĞLAM	ZAMAN
Kişilik sinizm	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası		Değişmez
Çalışan sinizm	Acımasızlık Hayal kırıklığı	Her şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
İş (Meslek) Sinizm	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Toplumsal/Örgütsel Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Örgütler		Değişken
Örgütsel Değişim Sinizm	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

(Delken 2004: 15)

2.2.3.1 Kişilik sinizmi

Sinizm, insanın doğuştan getirdiği, sürekliliği olan olumsuz algıdır (Helvacı, 2010: 387). Bu kişiler toplumdaki bütün insanlara karşı olumsuz düşünceler beslemektedirler. Hiçbir insanın iyi olmadığı, sadece kendilerini düşünen bencil insanlarla dolu bir dünya algısından dolayı her şeye karşı güvensizlik olmaktadır. Kişilik sinizmi, alaycı bir küçümseme ve kişilerarası zayıf ilişkilerle nitelendirilebilir. Dünyaya ve insanlara karşı kökleşmiş bir şüphe duygusu mevcuttur (Kabataş, 2010: 16). "Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin pato-psikolojik değişkinidir" (Sur, 2010: 18) ve Cook ve Medley(1954)'in düşmanlık derecesi ile Minnesota Çok Yönlü Karakter Envanteri (MMPI)'ndeki öğelerin alt kümelerine dayanmaktadır (Dean Jr; Brandes; Dharwadkar, 1998, p. 342). Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin güçlü bir belirleyicisidir (Abraham, 2000, p. 287).

2.2.3.2 Sosyal/Toplumsal Sinizm

Toplumla birey arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulmasından kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşme, birey ve örgütün beklentilerinin birbirine uyması olarak düşünülebilir. Toplumsal sözleşmenin bozulması inancın zedelenmesine ve bozulmasına neden olmaktadır. Çünkü burada birey mağdur edilmektedir. Böylece sisteme olan güven sarsılmış ve dahası ise insanlara inanma noktasında gerileme yaşanmıştır (Helvacı, 2010: 388). Toplumsal siniklerin en belirgin özelliği, yaşadıklarından dolayı suçladıkları sosyal ve ekonomik örgütlere yabancılaşmaları ve

kendilerini çaresiz olarak görmeleridir (Kabataş, 2010: 17). Toplumsal sinizmin etkisi olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğu tam net değildir. Çünkü bazen çalışanı, örgüte daha da bağlayabilmektedir. Ayrıca toplumsal sinizmin iş tatminini arttırdığı gibi bağlılığı da arttırdığı bulunmuştur (Abraham, 2000, p. 287). Bunun yanı sıra, çalışanın çalıştığı örgütte yaşadıklarından dolayı çalışanda önyargı oluşmakta ve bu önyargı örgütten beklentinin düşmesine sebep olmaktadır (Polatcan, 2012: 14). Sinikler, örgütlerindeki beklentilerini düşürdükleri için daha gerçekçi düşünebilmekte ve hayal kırıklığı daha az yaşamaktadırlar.

2.2.3.3 Çalışan Sinizmi

Çalışan ve işveren arasındaki sözleşmenin bozulması anlamına gelmektedir (Helvacı, 2010: 391). Yani çalışanın güveni sarsılmakta, çalıştığı örgüte karşı inancı azalmakta ve de örgütteki adalete şüpheyle yaklaşmaya başlamaktadır. Çalışanın özellikle örgütlerdeki üst düzey yöneticilere, diğer bölümlere karşı tutumlarını içermektedir. Örgütteki iş gören sinizmine sahip kişileri bilmek ve ona göre tedbir almak için bu sinizm türü de önemlidir (Turan, 2011: 99).

2.2.3.4 Mesleki Sinizm

Bazı örgütlerdeki müşterilerle gerçekleşen çalışmalar iş görende tükenmişliğe neden olmaktadır ya da mesleki sinizm, kişi-rol çatışmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanın düşünce ve değer yargıları örgütünkiyle uyuşmadığında mesleki sinizm ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2010: 392). Kişinin değil de örgütün değerleri önceliğinde davranılır ve hareket edilirse kişi kendisiyle çatışabilir ve zamanla bu çatışmaya tepki olarak sinik bir tutum sergilemeye başlayabilir. Böyle bir durumda örgüte karşı sinik tutumun bir psikolojik savunma mekanizması olduğu iddia edilmektedir (Arslan, 2012, s. 14). Mesleki sinizm; "duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık" ile özleştirilmektedir (Kabataş, 2010: 19). Mesleki sinizmin kişinin kendisinden kaynaklandığı düşünülmektedir ama örgütsel değişim sinizmin örgütten kaynaklandığı düşünülmektedir (Arslan, 2012, s 16).

2.2.3.5 Örgütsel Değişim Sinizmi

Bilgi çağıyla gelen teknoloji ve buna bağlı olarak yaşanan ekonomik standartlar değişimin yaşanmasına sebep olmaktadır. Tabii ki bu değişimlerde bazen

başarılı olunmakta bazen de başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Örgütlerinde değişim konusunda başarısızlığı yaşayan çalışanlar, ilerleyen zamanlardaki değişim için önyargılı olmakta ve olumsuz düşünmektedirler. Son zamanlara kadar değişim "bir makro-sistem yaklaşımıyla" nitelendirilmekteydi (Helvacı, 2010b, s. 84). Ama son zamanlarda örgütsel değişime gösterilen tepkiler birey bazında ele alınmaya başlanmaktadır. Çalışan, değişimin neden olması gerektiğini ve niçin meydana geldiğini anlarsa değişime istekli ve gönüllü olabilir. Çalışanlara değişimin sebebini anlatmaya çalışmak aslında değişimin nasıl işe yarayacağının da bir küçük özetidir (Grama, 2013, p. 126). Ayrıca değişime çalışanların verdiği destek, başarının temel koşulu olarak görülmektedir (Helvacı, 2010: 393; Grama, 2013, p. 126).

Başarısız örgütsel değişimin olası sonuçları şu şekilde ifade edilmektedir (Helvacı, 2010: 395):

- 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
- Bir motivasyon aracı olarak ödeme sisteminin etkinliğinin azalması olarak ele alınmaktadır.

Değişim karşısında olumsuz tutuma sahip çalışanlarda yöneticilere karşı güven eksikliği, örgütteki iletişimi beğenmeme ve olumsuz eleştiriler yaparak değişime direnme şeklinde görülmektedir. Bu durum sadece sinik tutuma sahip bireyleri değil örgütün da ilerlemesini engellemektedir. Örgüt tarafından bu durum fark edilirse ona göre tedbir alınabilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 284). Burada da örgüt yöneticilerine büyük görev düşmektedir. İleri boyutlara ulaşması durumunda uç noktalarda zararlara neden olacağından çözümler üretilerek stratejiler geliştirilmesi önemli bir gerekliliktir. Çünkü örgüt içinde sinik durum yayılabilir veya artabilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 301). Yönetim verdiği sözleri tutmaz ise bazı çalışanlar değişikliği yapan yöneticiye, örgüte ve hatta değişim için verilen emeklere karşı da olumsuz tutum takınabilirler (Thompson; Joseph; Bailey et al. 2000, p. 2). Yine de örgütlerde sinik bireylere de gereksinim olduğunu güdülenme ya da yetenekten yoksun olan kişileri suçlayarak örgütlerde başarılı değişiklik oluşturmak olarak belirtilmektedir (Wanous, Reichers ve Austin, 1994, p. 269).

Örgütler, çalışanların destekleri olmadan değişim konusunda ya çok az başarılı olabilmekteler ya da değişim başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Değişime gösterilen direncin belirli bir hayat görüşünden veya kişilik özelliklerinden çok örgütlerinde tecrübe ettikleri bazı olumsuz deneyimlerden kaynaklandığı göze çarpmaktadır. Bu da sinizmi engellemek için iletişimi bir adım öne çıkarmaktadır.

2.2.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan durumlar (toplu işten çıkarma, psikolojik sözleşmenin ihlali, örgütsel skandallar, vb.), kişilerin üst yönetime tavır almasına sebep olmaktadır. Fazla iş yükü, sözlerin tutulmaması da örgütsel sinizmi oluşturduğu öngörülmektedir. Kişilerin sadece örgütün beklediği rolü oynaması kendisiyle çatışması da örgütsel sinizmi arttırmaktadır. Sinizm, ortaya çıkmadan önce yöneticiler tarafından tespit edilmeli ve doğru algılanarak değerlendirilmeli ve tedbirler alınmalıdır (Çağ, 2011: 69-70).

Siniklerde değişimi sağlayan kişilerin tembel veya yetersiz olduğu inancıyla önceki değişim çabalarının çok azında başarılı olunduğundan ileriki örgütsel değişimin başarısı hakkında sürekli kötümser düşünceler ve tavırlar var olmaktadır. Başarılı olduklarında da çalışanlarla iletişimi kopardıkları an sinizmin meydana gelmesi olasıdır. Sinizm, değişimdeki başarısız teşebbüslere öğrenilmiş bir cevaptır ve sinikler kendilerini güçsüz bireyler olarak asla düşünmemektedirler (Wanous; Reichers; Austin, 1994, p. 269).

Sinizm, iş çevresinde kişilere veya durama nasıl tepki verileceği odaklıdır. İlk olarak, işten beklentiler ulaşılamayacak seviyeye yükseltilmektedir ve beklentiler karşılanmayınca öfkeye yol açmakta ve bu beklenti-öfke döngüsünün tekrarı sinizme neden olmaktadır. İkinci olarak, düşük beklentiler içinde olmak da sinizmi oluşturabilir. Son olarak da örgüt, işbirliği içinde yapılacak bir yenilikte bireyselliği öne çıkarması ve bunun sonucunda başarısız olunması da sinizme neden olmaktadır (Thompson; Bailey; Joseph et al. 1999, p. 1).

2.2.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Nedenler

Örgütsel sinizmi etkileyen bazı demografik özellikler vardır. Bunlar yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet süresi, kademesi, kıdemi, çalıştıkları

örgütteki çalışma süresi gibi. Bu özellikler yapılan araştırmalara göre değişiklik göstermektedir. Bu sebeple demografik özellikler, bu araştırmadaki nicel verilerle birlikte yorumlanmaktadır.

2.2.4.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Nedenler

Örgütsel sinizme neden olan örgütsel unsurlar, aslında örgütlerin bazı konulardaki eksiklerini göz önüne sunmaktadır. Örgütler özellikle bu nedenlere dikkat ederek çalışanın örgüte karşı olumsuz düşüncelerini engelleyebilirler.

Çalışan ile örgüt adına yöneticiler arasında örgüt içindeki kuralları belirten kişisel olarak düşünülmüş psikolojik anlaşma, çalışana geleceğe yönelik bir söz veya çalışanın kendisine bazı avantajlar sunulacağına inanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Boyalı, 2011: 30). Örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali, örgütler tarafından karşılanmamış beklentilerdir ve birbirlerini etkileyerek kötü sonuçlara sebep olduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Johnson and O‟Leary-Kelly, 2003, p. 639; Turan, 2011: 93).

Her kişinin, kişiliğini yansıtan kendilerince oluşturulmuş bazı kuralları vardır. Bu kurallar bazen çalıştığı örgütte aldığı roller yüzünden ihmal edilebilmektedir. Bir süre sonra da bu, çalışana olumsuz olarak yansımaktadır. Örgütüne ve kendine karşı olumsuz düşünceler ve tutumlar sergilemeye başlamasına neden olmaktadır.

Örgütsel sinizmi arttıran bir diğer etmen de örgütteki adaletsizliktir. Örgütte bilgi değil de kimi tanıyor olması önem kazandığında kişiler arasında sinizm artmakta ve örgütle çalışan arasında çatışmalar yaşanmaktadır (Çetin; Özgan; Bozbayındır, 2013, s. 13). Bu durum çalışanın davranışları ve tutumları üzerinde etkili olduğu diğer araştırmacılar tarafından da vurgulanmaktadır (Kutanis ve Çetinel, 2010, s. 187). Çalışanlar, örgüt hakkında kararlar alınırken ve bazı yönetsel faaliyetlerde yanlı olunduğunu ve bir adaletsizlik olduğunu sezerlerse küskünlük, tavırlarda sertlik ve hatta kızgınlığın hat safhasını yaşayabilmektedirler. Bu duygu boyutu işe devamsızlık, iş gören hırsızlığı, intikam gibi bazı uç noktada olumsuz sonuçlar doğurmaktadır ve kendi durumları meslektaşlarına da yansıtarak büyüyen bir kaosa neden olabilmektedirler (Kalağan, 2009: 73).

Örgüt içindeki iletişim yanlış anlaşılmaları engellediği gibi örgütteki çalışanların da birbirlerine kenetlenmesine yardımcı olmaktadır. Ama örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim ağı yoksa tartışmaların yoğun olduğu, çatışmaların yaşandığı,

saygıdan yoksun bir örgütle karşılaşılabilir. Böylece kişi kendini örgütte gereksiz gibi hissederek varlığının hiçbir anlam ifade etmediğini düşünebilir. Aslında örgütsel sinizme neden olan diğer bütün sebeplerin kökenini oluşturan iletişim, tam olarak aktif ve etkin olursa küçük problemler bu kadar büyümeyebilir.

Örgütsel politikalar, çalışanların davranış ve kararlarına yönelik tavırlarıdır (Kalağan, 2009: 73). Bazı çalışanlar, kendi yapmadıkları işlerden övgü almak, nankörlük gibi kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergilemektedirler. "Çıkarcılık, olumsuz duygular, endişe ve güven eksikliği" gibi kavramlar örgütsel politikayı olumsuz etkilemektedir. Bu durum, sadece olumsuz duygularla kalmamaktadır. Aynı zamanda örgüte güven gelişimini de engellemektedir (Kalağan, 2009: 73-74).

2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Toplumlarda bugünün değişen çevresel durumları, iş yaşamının karmaşası, değerlerin bozulması, birey ve toplum beklentileri arasındaki boşluklar ve zaman yönetimindeki zorluklar yüzünden uzun süreli duygusal kırılmalar ve tükenmeler yaşayan çalışanlardan oluşmaktadır (Arabacı, 2010, p. 1). Bu da çalışanın çalışma şeklini, tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Bunlardan bazıları "örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm, vb." dır (Balay; Kaya; Cülha, 2013, s. 124). Örgütsel sinizmin olumsuz sonuçları ise şu şekilde sıralanmıştır (Kalağan, 2009: 81-82):

-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
-Çalışanın özgüveninde 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.

Yukarıda sıralanan sonuçlardan etkisi büyük olanlar bu çalışma içerisinde incelenmeye çalışılmaktadır.

- **İş Tatminin Azalması**

"Ücret, iş kalitesi ve güvencesi, çalışma koşulları, örgüt politikaları ve çalışma saatleri gibi dışsal doyum faktörleri ile başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik ve işin doğası gibi içsel doyum faktörleri bir bütün olarak iş doyumunu oluşturmaktadır" (Turan, 2011: 129). Yapılan araştırmalar ışığında iş doyumu ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışanların örgütsel sinizm yaşaması işten doyumunu azaltmaktadır. Sinizm türlerinden kişilik ve örgütsel değişim sinizmi iş doyumunu azaltmaktadır ama toplumsal sinizmi iş doyumunu olumlu etkilediği görülmektedir. Çünkü kişinin beklenti düzeyi gerçek düzeydedir ve kişiyi küskünlük gibi duygular etkilememeye başlamaktadır (Turan, 2011: 129).

- **Tükenmişliğin Ortaya Çıkması**

İş yükünün artmasıyla çalışanların tükenme aşamasına geldikleri görülmektedir. Bunun sonucunda çalışan bazı zararlı psikolojik sorunlarla karşılaşmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011, s. 38). Tükenmişliğin üç ayrı boyutundan biri olduğu düşünülen örgütsel sinizm, çalışma koşullarına ve ortamına bağlı stresin etkisiyle pasif kalmadır (Tokgöz, 2011, s. 365). Tükenmişlikte, olumsuz duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken örgütsel sinizmde daha çok örgüte ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir (Turan, 2011: 135).

- **Örgütsel Bağlılığın Azalması**

"Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne büyük inanışı ve kendini adama durumundan daha fazlası olabilmektedir. Karşılıklı ihtiyaçların karşılanmasından meydana gelmektedir (Balıkçıoğlu, 2013: 27). Zaten örgüt denilen yapı içinde asıl rol insanın olduğuna göre örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve devamının sağlanabilmesi örgüte tam olarak inanan ve değerlerine sıkı sıkıya bağlı olan, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi görüp benimseyen çalışanların varlığıyla ortaya çıkmaktadır (Özgan, Külekçi ve Özkan, 2013, s. 198). Örgütsel bağlılık azaldığında ise verim düştüğü gibi örgüt sadece para kazanılan yer olarak görülmekte ve çalışan örgüte kendinden bir şey katmaya çabalamamaktadır. Böylece örgüt hakkında söylenen yalan yanlış tüm bilgileri arkasını aramadan kabullenip örgütten daha çok soğumasına ve olumsuz düşünmesine neden olmaktadır. Çok az bağlılığı olan çalışana sahip olmak veya en kötüsü bağlılığı olmayan daha çok çalışanlara sahip olmak, örgütü olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Watt and Piotrowski, 2008, p. 25).

- **Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması**

Yabancılaşma ile kişinin içinde yaşadığı kültürün ve toplumun değerlerine, çevresine karşı ilgisinin yok olması, dünyaya karşı içine dönük bir tutum elde etmesi anlamına gelmektedir. Sosyologlar yabancılaşmayı "kuralsızlık ve normsuzluk (anomi), sosyal süreçlere dahil olamama, kişinin çevresinde kopması, sosyal çözülme" gibi kelime grubuyla tanımlamaktadırlar (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013, s. 1256-1257). İşe yabancılaşma ise bireylerin mesleklerinin doğası gereği sosyal veya iş çevresinin bir

parçası olarak değil, insanların kendilerini algılama şekillerine verdikleri tepki olarak tanımlanmaktadır (Dean Jr; Brandes; Dharwadkar, 1998, p. 350).

Araştırmalar ışığında örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmektedir ve sinizm türlerinden mesleki, kişilik ve örgütsel değişim sinizmi arasında kendini daha fazla göstermekte olduğu belirtilmektedir (Abraham, 2000, p. 282). Tükenmişlik gibi işe yabancılaşma da daha çok bireylerle ilgiliyken, örgütsel sinizm ise daha çok örgütlerle ilgilidir (Dean Jr; Brandes; Dharwadkar, 1998, p. 350). Eğitim örgütlerinde ise öğrenciyle daha çok etkileşim içinde olan öğretmenlerin örgütlerine veya mesleklerine karşı böyle bir yabancılaşma yaşaması sadece eğitim açısından değil aynı zamanda örgütün gelişmesi açısından da engel olabilmektedir ve örgütü olumsuz yönde etkilenmektedir (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013, s. 1258).

- **Örgütsel Vatandaşlığın Azalması**

Çalışanın gönüllü olarak örgütüne gerektiğinden daha fazla çalışarak ve daha fazla örgütünü düşünerek yaptığı çalışmalardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı birey ve örgüt odaklı ekstra "rol davranışını" içerir. Çalışanın amacı ödül elde etmek değil, örgüte ve diğer çalışanlara faydasının dokunmasıdır (Aydoğan, 2010: 293).

Örgütsel sinizm, iş doyumunun düşmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışının azalarak ortaya çıkmasına neden olduğundan ters orantılı olduğu bulunmuştur (Yetim ve Ceylan, 2011, s. 683). Örgütsel sinizme benzemeyen örgütsel vatandaşlık davranışları örgütlere fayda sağlayan kurallarla oluşmayan davranışlardır. Her örgüt tarafından arzulanan ve olmasının örgüt içinde büyük avantaj sağladığı bir durumdur. Şikayetlerin azaldığı, örgütü ve kendini geliştirmeye açık ve diğerlerine yardım etmeye meyilli olma gibi olumlu davranışları içermektedir. Bir toplumu oluşturan bireylerin yetiştirildiği eğitim örgütlerinde çalışanların oldukça yüksek performans göstermesi ve iyi nitelikli eğitim vermeleri örgütsel vatandaşlık davranışını daha da önemli kılmaktadır (Yetim ve Ceylan, 2011, s. 684).

Çalışan, örgütün adil olmayan çalışmalarını ve davranışlarını gördükçe örgütsel vatandaşlık davranışını saçma sapan bulmaktadır. Çalışanlar da sadece gerektiği kadar çalışarak örgüt için daha fazlasını yapmaya gönüllü olmayabilir (Kabataş, 2010: 11-12). Yine de örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ait sonuçlar tutarsız da çıkabilmektedir (James, 2005: 33).

- **Örgütsel Güvenin Azalması**

Güven duygusu karşılıklı olmaktadır. Örgütsel güven sayesinde örgütteki bireylerin birbirlerine ve örgütlerine karşı olumlu duygular beslemesi sağlanmaktadır. Bu da kişinin sinik tutum içine girmesini engellemektedir (Özler; Atalay; Şahin, 2010, s. 48-54). Güven örgütteki tüm çalışanları bir arada tutarak onların aynı noktada buluşmasını sağlamaktadır. Güvensiz bir ortamda ise çalışanlar birbirlerine kendilerini kapatırlar ve çok fazla işbirliği içinde bulunmazlar (Memduhoğlu ve Zengin, 2010: 265). Güvenin oluşması zaman almaktadır ve dürüstlük, açıklık, doğruluk, tutarlılık, sadakat olmadan güvenin sağlanması mümkün değildir.

Güvensizliğin ve sinizmin kökeninde "hayal kırıklığı, umutsuzluk, tedirginlik ve inançsızlık" gibi duyguların olması nedeniyle bu iki kavram birbiriyle alakalıdır. Çalışılan örgüte karşı bir güvensizlik olduğunda bir ileriki basamağı da örgüte karşı olumsuz düşünceler ve tutumlar olmaktadır. Bu da bizi örgütsel sinizme götürmektedir (Balıkçıoğlu, 2013: 31). Sinizm güvensizlik için yeterlidir ama sinizm olmadan da güvensizlik oluşabilir (Stanley; Meyer; Topolnytsky, 2005, p. 453). Bu bilgiler ışığında sinizm aslında güvensizlikten sonra ortaya çıkan bir durum olmaktadır.

Güvensizlik sinizmin bir sebebi olarak görülebilmektedir. Bu nedenle "kişilik sinizmin özgüven, toplumsal sinizmin örgütsel güven, çalışan sinizmin ast-üst-iş arkadaşlarına güven, mesleki sinizmin işe güven, örgütsel değişim sinizminin sürece güven eksikliğinden kaynaklandığı" düşünülmektedir (Özler; Atalay; Şahin, 2010, s. 54).

- **Kuşkucu Olunması**

Sinizm ve kuşkuculuk kavramlarının her ikisi de çalışanın algısıyla ilgili olumsuz durumlardır. Değişim hakkında yeterince iletişime geçilmediği düşünülmektedir. Halbuki örgütsel değişimin kilit noktası olarak iletişimin desteği göz ardı edilmemelidir (Grama, 2013, p. 126). Geçmişte yaşanılan başarısız deneyimlerden dolayı çalışan, örgütün başarılı olacağına inanmakta zorlanmaktadır ve kuşku duymaktadır. Kuşkucu olmak da sinizmin daha da artmasına neden olmaktadır.

Sinizm, sadece örgütsel boyutta değil kişinin psikolojik, fizyolojik ve davranışsal olarak da sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Sinizm, ortalamanın

üstünde kilo alma, kalp, damar rahatsızlığı gibi sağlık problemlerine; uykusuzluk, depresyon gibi psikolojik rahatsızlıklara ve bunların sonucunda hiddetlenme, öfkelenme gibi davranışsal problemlere de neden olmaktadır (Kalağan, 2009: 80).

2.2.6 Örgütsel Sinizm İle İlgili Araştırmalar

2.2.6.1. Eğitim Alanında Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Eaton (2000), örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye çalışarak 129 mezun öğrenci grubuna uygulamıştır. On iki maddelik örgütsel sinizm ölçeği ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, iş görenlerin güdülenme durumu, iyimserlik, kişilik sinizmi, sinizm ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş görenlerin güdülenme durumu ile örgütsel sinizm arasında negatif; kişilik sinizmi ve sinizm arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Eaton (2000), araştırmasının ikinci aşamasında ise bir örgütsel sinizm modeli geliştirerek 124 öğrenci ve iş görenden oluşan bir örneklem grubundan örgütlerinde yaşanan olumsuz olaylara neden olan tutumları belirtmelerini istemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; umut duygusu ile davranışlar ve sempati ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, kızgınlık ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel sinizm ile hem eylemsel hem de tasarlanmış davranışlar arasında doğrudan bir ilişki vardır. İş görenin örgütüne karşı eylemsel olumsuz davranışları, kızgınlık duygusuyla, umutsuzlukla ve sempati eksikliği ile ilişkilidir.

James (2005) yaptığı araştırma ile örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri ve sonuçlarını belirlemek için nicel bir çalışma yapmıştır. Araştırmayı, Amerika'nın güneydoğusunda görev yapan 360 okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve okulda çalışan diğer iş görenlerden oluşan çalışma grubuna uygulamıştır. Araştırmada örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört iş algısı şeklinde sınıflandırmıştır. Örgütsel sinizmin sonuçlarının ise iş gerilimi, örgütsel vatandaşlığın azalması, zarar verici iş davranışları, iş gören uyumsuzluğu ve performans azalması şeklinde olabileceği vurgulanmıştır.

Stanley, Meyer & Topolnytsky (2005), çalışan sinizmini yeniden kavramsallaştırarak genel bir tanım oluşturmak ve örgütsel değişim bağlamında

araştırmak ve gelişimini ölçmek için bir rehber olarak bu kavramsallaştırılan tanımı kullanmayı amaçlamıştır. Çeşitli örgütlerde haftada en az 20 saat çalışan 65 katılımcıyla yapılan nicel bir araştırmadır. Sinizmin değişim konusunda şüphecilikten, güvenden ve sinizmin genel şekillerinden farkı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Kalağan (2009), çalışmada araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlenmeye çalışmıştır. Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma, 2007–2008 akademik yılında Akdeniz Üniversitesi 50/d kadrosunda görev yapan 214 araştırma görevlisine uygulanmıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel desteği en yüksek akademik danışmanlık, en düşük gelişme fırsatı boyutunda algıladıkları saptanmıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumları da, en yüksek bilişsel, en düşük ise duyuşsal boyutta yer almıştır. Araştırma sonucunda, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıladıkları boyutların örgütsel sinizm boyutları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki güçlü ve anlamlı bulunmuş; algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm için önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna varılmıştır.

Arabacı (2010), eğitim denetçilerinin örgütsel sinizm ve duyarsızlaşma seviyelerinin bazı demografik değişkenler açısından iş memnuniyetini etkileyip etkilemediğini bulmayı amaçlamıştır. 217 denetçiyle yapılan nicel bir çalışmadır. Eğitim denetçileri düşük seviyede duyarsızlaşma, orta seviyede de örgütsel sinizm gösterdikleri ve iş memnuniyet seviyelerinde kararsız oldukları bulunmuştur. Duyarsızlaşma, örgütsel sinizm ve iş memnuniyetinde cinsiyet, medeni durum, görevlendirildikleri unvan ve şehir değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmazken; yaş, kıdem, görevlendirilen bölge değişkenlerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Denetçilerin iş memnuniyeti ile duyarsızlaşma ve örgütsel sinizm seviyeleri arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Duyarsızlaşma ve örgütsel sinizm iş memnuniyetini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, branşları, yaşları, mesleki kıdemleri, eğitim durumları, çalıştıkları okul türleri, öğretmenliği seçme nedenleri gibi demografik özellikler açısından örgütsel sinizm düzeylerinin değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılmış nicel bir çalışmadır. Antalya ilinde 2007–2008 eğitim-öğretim yılında ilköğretim ve ortaöğretim örgütlerindeki 325 öğretmenle çalışma gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel

sinizm düzeyleri ile branşları, mesleki kıdemleri, eğitim durumları, çalıştıkları okul türü, öğretmenliği seçme nedenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kutanis ve Çetinel (2010), örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını öğrenmeyi amaçlayan nitel bir çalışma yapmışlardır. Devlet üniversitesinin İ.İ.B.F.'de görev yapan 20 akademisyenle mülakat yapılmıştır. Adaletsizlik algısının örgütsel sinizme neden olmakla birlikte adaletsizliğe tepki gösterme örgütsel sinizmin asıl belirleyicisi olduğu bulunmuştur.

Özler, Atalay ve Şahin (2010) tarafından örgütsel sinizm kavramını güven perspektifinden incelemek ve örgütsel sinizm ile güven ilişkisini tartışmayı amaçlayan bu çalışma, örgütsel sinizmin özellikle hem nedeni hem de sonucu olabilecek güven kavramının örgütsel sinizmle karşılıklı ilişkisi olduğu öngörülmektedir ve bu çerçevede, örgütsel sinizmle güven ilişkisi döngüsel olarak ele alınarak ve nitel olarak ortaya konmaya çalışılmıştır.

Şirin (2011), araştırmada ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. 2010–2011 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki 11 ilköğretim okulunda çalışan 222 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani güçlü okul kültürüne sahip okullarda çalışan öğretmenlerin okullarına karşı olumsuz tutumları azalmaktadır. Okul kültürünün önemi olumsuz tutumu azaltıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yetim ve Ceylan (2011), ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi, bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve aralarındaki ilişkiyi inceleyen ilişkisel bir araştırmada bulunmuşlardır. 2009–2010 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Bornova ilçesindeki 65 okuldaki 312 öğretmenin katılımı sağlanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyine göre daha yüksek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm arasında ise düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Branş değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde ise anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin uygulamalı ders öğretmenlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Arslan (2012), Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.'de görev yapan akademisyenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm eğilimlerini tespit etmek amacıyla 80 akademisyenle çalışmıştır. Genel sinizm eğilimi ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu, araştırmaya dahil olan akademisyenlerin sinik tutumları olsa da bunu davranışsal boyuta taşımadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Helvacı ve Çetin (2012), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla 2010-2011 eğitim-öğretim yılında yürütülen 311 öğretmenle betimsel tarama modelinde bir çalışma yapmışlardır. Araştırma bulguları ilköğretim öğretmenlerin sinizm algılarının "Az düzeyinde" olduğunu göstermektedir. İlköğretim öğretmenlerinin sinizme ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu bakımından değişmemektedir. Okuldaki çalışma süresi bakımından, bulunduğu okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin, 1-5 yıl çalışan öğretmenlere göre daha çok sinizme sahip oldukları tespit edilmiştir.

Polatcan (2012) tarafından örgütsel sinizm ve liderlik davranışları hakkında literatür taranıp kavramların farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesi sağlayarak öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlanmıştır. 2012 yılında Karabük ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 500 öğretmen ile yürütülmüş ve betimsel tarama yöntemi kullanılarak veriler toplamıştır. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sinizm düzeylerinin düşük olduğu, liderlik davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasında da orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler bakımından bağımsız değişkenler (cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, yaş ve eğitim durumu) ile örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenememiştir. Örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasındaki ilişkinin negatif yönlü, orta düzeyde yordandığı görülmüştür.

Sağır ve Oğuz (2012) tarafından ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanan tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Bu çalışma, Çorum ili İskilip ilçesinde bulunan 13 ilköğretim okulunda görevli 124 öğretmenden oluşmuştur. 25 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir.

Tınaztepe (2012), farklı sektör ve bölümlerde çalışan 121 katılımcının örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme olan etkisini incelemeyi amaçlayan çalışmasında örgüt

içinde etkin iletişimin sinizmi ters yönde etkilediğini kanıtlamıştır. Demografik fark testlerine bakıldığında yalnızca davranışsal sinizmin kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Balay, Kaya ve Cülha (2013), örgütsel kültür ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla betimsel ve ilişkisel tarama modelinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Şanlıurfa merkezinde görev yapan 330 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerinin örgüt kültürü algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu, örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı ile örgütsel sinizm algısı arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Candan (2013), sinizm konusunda ayrıntılı bir şekilde literatür taraması yaparak sinizmin kavramsal çerçevesini incelemiş ve sinizm ile diğer örgütsel davranış türlerinin ilişkisini araştırmıştır. Sinizmin sebepleri ve sonuçlarına göre iş gören performansına olası etkileri değerlendirilmiştir.

Çetin, Özgan ve Bozbayındır (2013) tarafından öğretmelerin örgütsel adalet ile örgütsel sinizm algıları ortaya konulmayı amaçlayan tarama modelinde ilişkisel bir çalışmadır. Gaziantep ili 2010–2011 eğitim-öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan 285 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel sinizm algıları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Öğretmenlerin işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının örgütsel sinizmin anlamlı bir şekilde yordadığı fakat dağıtımsal adaletin örgütsel sinizmi anlamlı olarak yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mete (2013), akademisyenlerin örgütsel sinizm davranışı ve yüksek öğretim fakülte yöneticilerinin etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi amaçlayan 2011–2012 eğitim-öğretim yılında 360 yöneticiyle nicel bir çalışma yapmıştır. Üç ana sonuca ulaşılmıştır. Fakülte yöneticileri için akademisyenlerin algıları orta seviyededir. Akademisyenlerin örgütsel sinizm tutumları yüksek seviyededir. Fakülte yöneticilerinin etik liderlik davranışı ile akademisyenlerin örgütsel sinizm davranışı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca algılanan etik liderlik davranışı örgütsel sinizmin önemli bir yordayıcısıdır.

Özgan, Külekçi ve Özkan (2013), örgütsel bağlılığı arttırmanın yanında örgütsel sinizmi azaltmak için bazı tavsiyeler vererek örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmle ilgili öğretim elemanlarının bakış açısını belirlemeyi ve ayrıca örgütsel sinizm

ile bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyip örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı ne derece yordadığını ortaya koymaya çalışan ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 2010–2011 yılında Gaziantep Üniversitesi'ndeki 185 öğretim elemanından oluşmaktadır. Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algısı orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile bağlılık arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Topkaya, Altınkurt, Yılmaz ve Dilek (2013), öğretmenlerin saygınlığını yitirme kaygısı ile örgütsel sinizme ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla tarama modelinde desenlemişlerdir. Bu çalışma, Kütahya il merkezindeki 329 okul öncesi, ilkokul ve ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin saygınlığını yitirme kaygılarının orta düzeyin üstünde örgütsel sinizm düzeylerinin ise orta düzeye yakın olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde ise cinsiyete ve branşa göre anlamlı bir farklılık bulunmazken kıdeme göre anlamlı bir farklılık vardır. Saygınlığını yitirme kaygısı ile örgütsel sinizm alt boyutlarından çalıştığı örgütten uzaklaşma, performansını düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutları arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Yıldız, Akgün ve Yıldız (2013) tarafından ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla 2012–2013 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkez ilçede görev yapan 202 ortaokul öğretmeninden oluşturulmuştur. Araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.6.2. Eğitim Alanı Dışında Örgütsel Sinizm ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Eğitim alanı dışında da birçok kuruluşlarda örgütsel sinizm kavramı ele alınmış ve incelenmiştir. Kar amaçlı kuruluşlarda yapılan çalışmalara bakılacak olursa 754 çalışanla yapılan bu araştırmada sinizmin dört motive edici kriterlerle ilgili olduğu ve iş motivasyonunda sinizmin etkileri maaşlı ve saatli çalışanlar arasında farklılaştığını bulan Wanous, Reichers & Austin (1994)'in çalışması ilk çalışmalar arasında yer almaktadır.

Dean Jr, Brandes ve Dharwadkar (1998), sinizmle ilgili daha önce yapılmış çalışmaları kişilik sinizmi, toplumsal ya da örgütsel sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel sinizm ve iş ya da meslek sinizmi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmışlardır. Neiderhoffer'ın toplum düzenini sağlama ve koruma mesleği ile ilgili bir klasik olarak değerlendirilen çalışmadır.

Örgütsel tanı araştırmasına çalışanın cevaplarının niteliği ile sinizm arasındaki ilişkiyi araştıran örgütsel değişimle uğraşan İnsan Hizmetleri Bakanlığı'nın 97 çalışanının katıldığı ve sinizmin açık uçlu örgütsel iyileştirme sorulara verilen cevabın niteliğiyle olumlu şekilde ilgili olduğunu bulan McClough, Rogelberg, Fisher & Bachiochi (1998); sinizmin en güçlü belirleyicisinin işyeri karakteristik algıları (aşırı rol yükü, stres, örgütsel güven ve iş memnuniyeti) mı yoksa adalet algısı mı olduğunu belirlemek amacıyla 120 çalışandan oluşan nicel çalışmada sinizmin en güçlü yordayıcısı olarak örgütsel güveni bulan Thompson, Bailey, Joseph, Worley & Williams (1999) olmuştur.

Abraham (2000)'ın nitel olarak yaptığı bu çalışma, iş yerinde gelişen beş farklı sinizm biçimini ele alarak süreci kuramsal olarak açıklığa kavuşturmaya ve bu beş farklı biçimle duygusal çıktıların ilişkilerini araştırmaya çalışmıştır. Çalışmasında kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olarak ortaya çıktığını bulmuştur. Ayrıca toplumsal sinizm, hem iş tatminini hem de çalışanın bağlılığını artırdığı bulgusu beklenilmeyen bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

Johnson ve O'Leary- Kelly (2003) banka sektöründe çalışan 103 çalışana uyguladıkları çalışma ile psikolojik sözleşme ihlali, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm, iş ile ilgili tutumlar, iş doyumu ve örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, hizmet süresi ve diğer banka çalışanlarına yardımcı olma davranışları açısından bir karşılaştırma yapmayı amaçlayan nicel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda sosyal değişim ihlallerinin örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlallerine etki ettiği bulunmuştur. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, iş doyumu ile örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde, örgütsel bağlılık ile de örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Delken'in (2004), çağrı merkezinde yaptığı araştırmada, örgütsel sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmış ve bu doğrultuda

psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özellikler aracı değişken olarak belirlemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisi yoktur. Sadece bekâr bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri yüksek değer göstermiştir. İşgören sinizminin çağrı merkezindeki yöneticiler için sürekli bir problem oluşturduğu belirlenmiştir. Çağrı merkezindeki iş görenler, müşteriye iyi hizmet verdiğinden sürekli olarak performans baskısı altındadırlar. Bu durum, iş görenlerde rol karmaşasına yol açmaktadır. Kişilik sinizmi, her nüfusun belli kısımlarında mevcuttur. Bu nedenle, iş görende örgütsel sinizmin bu türünün yüksek bir olasılıkla bulunduğu belirtilmiştir.

Brown & Cregan (2008), örgütsel değişim sinizminin doğru yönetilmesi için kullanılabilecek metotlar üzerinde durarak 1214 çalışanın katıldığı nicel bir çalışma yapmıştır.

Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından Eskişehir il merkezinden 8, Alanya'dan 9 olmak üzere toplam 17 otel işletmesindeki 346 çalışanın genel sinizm ve örgütsel sinizm seviyeleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen temel bulgular şunlardır: (a) genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında kısmen bir ilişki vardır, (b) eğitim düzeyi yükseldikçe sinizm seviyesi artmaktadır, (c) kıyı otel işletmelerinde çalışanlar, şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre daha siniktir ve (d) mevsimlik çalışanların kadrolu çalışanlara göre genel sinizm seviyeleri daha yüksektir.

Kabataş (2010), örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda genel sinizm ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük ama anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sur (2010), sinizm ve örgütsel sinizm hakkında literatürü tarayıp kavramın geliştirilerek tanıtılmasını, anlaşılmasını sağlayarak büro çalışanlarının "genel (kişisel) sinizm" ve "örgütsel sinizm" düzeylerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma, 2009 yılında Eskişehir ilinde kamu ve özel kuruluşlarda görev yapan 400 büro çalışanı ile yürütülmüştür. Büro çalışanlarının kişisel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu, örgüte bakış açılarının ise orta düzeyde sinik eğilimli olduğu görülmüştür. Kişisel sinizm ve örgütsel sinizm arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler bakımından yaş dışındaki değişkenler (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu) ile kişisel sinizm ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık

olmadığı gözlemlenmiştir. Mesleki özelliklerden toplam hizmet süresi arttıkça da örgütsel sinizm seviyesinin düştüğü tespit edilmiştir.

Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011), örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak incelemiştir. Bu amaçla, Ankara'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ölçeği uygulanmıştır. Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının artması, sinik tutumu negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Boyalı (2011), örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi Karaman'da yer alan 90 banka görevlisi üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile incelemiş ve bu doğrultuda örgütsel sinizm ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir.

Çağ (2011), Mersin'de imalat (sanayi) sektöründe faaliyet gösteren işletmedeki çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine nasıl etki ettiğini incelemiştir. Algılanan örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sinizm arasında ve örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Demografik özellikler (yaş, kıdem durumu, eğitim durumu, cinsiyet) ile algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Tokgöz (2011), örgütsel sinizmin öncülü olarak örgütsel adalet ve örgütsel desteğin modellenmesini incelemektedir. Sözü edilen ilişkileri analiz edebilmek için hizmet sektöründe faaliyet gösteren, merkezi Eskişehir'de olan ve beş ayrı şehirde merkeze bağlı işletmeleri bulunan örgütün çalışanlarından toplanan veriler kullanılmıştır. Örgütsel sinizmi açıklamak için, algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteğin güçlü birer etmen oldukları belirlenmiştir.

Turan (2011), küreselleşme sürecinin örgütsel değişime ve örgüt çalışanlarının sinik tutumlarına olan etkisini incelemeyi ve sinizmin örgüt çalışanları üzerindeki etkisini belirlemeyi hedeflemiştir. Söz konusu örgütlerde örgütsel değişim ve sinizm anlayışının genel itibariyle küreselleşme sürecinin gerektirdiği anlayışı ile paralel olduğu yönündedir.

Fındık ve Eryeşil (2012), Konya ilinde faaliyet gösteren demir çelik işletmelerinde çalışanların değişimlere karşı gösterecekleri sinik tutumların çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışanların yaş, eğitim, çalışma sürelerine yönelik anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Karacaoğlu ve İnce (2012), Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliğini incelemiştir. Araştırma verileri, Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde yerleşik ve imalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 300 katılımcıdan toplanmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkiye'deki ilgili örneklem grubundan toplanan verilere göre geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Balıkçıoğlu (2013), konaklama işletmeleri çalışanlarının yer aldığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı açıklamada örgütsel sinizmin etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıklarının demografik değişkenlere göre anlamlı olarak değiştiği tespit edilmiştir.

Bashir & Nasir (2013), Pakistan'daki konaklama ve catering sektöründeki 279 sendikalı çalışanla yaptıkları çalışmada, psikolojik sözleşmenin ihlali sebebiyle konaklama ve catering sektöründeki çalışanlar arasında sendikal bağlılık oluştuğunu ve bu ilişkinin çalışanı örgütsel sinizme yönelttiğini tespit etmişlerdir.

Erbil (2013)'in çalışmasında Kuşadası'nda turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu, buna göre örgütsel sinik tutumlara sahip çalışanların işten ayrılma niyetinde bulundukları belirlenmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin gerek işten ayrılma niyetinde gerekse örgütsel sinizm ve boyutlarında etkili olduğu saptanmıştır.

Grama (2013), uygulama ve psikolojik araştırma kullanımında Romanya popülasyonuna uygun belirli "Sinizm Özel Değişim" aracını kültürel uyarlamasını sağlamıştır.

Karacaoğlu ve İnce (2013), pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmanın örneklemini Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde çalışan 300 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları, pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Pozitif örgütsel davranışın boyutları açısından bu bulgular değerlendirildiğinde ise özyeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğin örgütsel sinizmle negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mısırdalı Yangil, Baş ve Aygün (2013) tarafından Kütahya ili sınırları içinde yer alan yıldızlı otellerde çalışan personel, örneklem olarak alınmıştır. Genel ve örgütsel

sinizm; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuta indirgenerek adlandırılmıştır. Genel sinizm boyutları arasında bilişsel boyutun, örgütsel sinizm boyutları arasında ise duyuşsal boyutun en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Şahin, Erkış ve Taşpınar (2013), örgütsel bağlılık ve sinizm arasındaki ilişkiyi açıklayan nicel bir çalışma yapmışlardır. 114 Devlet Su İşlerinde çalışan kamu personeline uygulamıştır. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Cinsiyette bayan, yaşa göre genç çalışan, çalışma pozisyonuna göre düşük seviyedekiler örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif ilişkiyi arttırdığı bulunmuştur.

Sağlık alanında ise Watt & Piotrowski (2008), Güneydoğu Birleşik Devletleri'ndeki 110 sağlık endüstrisi çalışanıyla yapılan örgütsel değişim sinizmi ile çalışan bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır

Gül ve Ağıröz (2011) tarafından Karaman Devlet Hastanelerinde çalışmakta olan hemşirelerin mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını ve mobbinge maruz kalan çalışanların sinik davranışlar gösterme eğilimlerini belirleme amacıyla 103 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Mobbing ile duygusal örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak mobbing ile bilişsel ve davranışsal örgütsel sinizm arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

İçerli ve Yıldırım (2012), sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemi, özel ve kamu hastanelerinde çalışan 219 sağlık personelinden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Akman (2013), sağlık çalışanlarının genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi ve karşılaştırmayı amaçlamıştır. Örgütsel sinizm ile genel (kişilik) sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İstanbul ilinde 4 özel hastanede görev yapan 325 sağlık çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm ve genel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Topçu, Ünaldı Türkkan, Eşkin Bacaksız, Tiryaki Şen, Karadal ve Yıldırım (2013), sağlık çalışanlarında Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirliğini sınamak amacıyla bu çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın örneklemi İstanbul'da yer alan Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde çalışan hekim, hemşire ve ebelerden

oluşan 140 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak 3 alt boyut ve 14 maddeden oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin sağlık çalışanlarında uygulanabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir.

Tayfun ve Çatır (2014), çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Ayrıca çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile çalışanların yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi arasında anlamlı farklılık olup olmadığını incelemişlerdir. Çalışma kapsamında 391 hemşireye anket uygulanmıştır. Hemşirelerin orta düzeyde örgütsel sinizm davranışını gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca hemşirelerin örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal boyutla meslekteki hizmet süresi arasında, bilişsel boyutla çalışma süresi arasında, duyuşsal boyut ve bilişsel boyut ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaş değişkeni ile örgütsel sinizmin boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

2.3. Kurum İçi Etkin İletişim ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Yöneticiler, sinizmin neden ve sonuçlarını bilirse örgütte sinizm varsa veya olmaya meyilli bir ortam mevcutsa bir an önce tedbir alıp doğru bir şekilde yöneterek sinizm gibi olumsuz durumdan örgütün başarıyla çıkmasını sağlayabilir (Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1478). Çalışanların karar alma sürecinde etkin rol oynamamaları, değişim hakkında bilgilendirilmemeleri ve yöneticilerin çalışanları görmezden gelmeleri değişim karşısında sinik tutum içinde olmalarına sebep olarak ifade edilmektedir (Candan, 2013, s. 189). İşte burada örgüt politikalarını geliştiren, açık, şeffaf ve değişime istekli örgütlerin başarı sırrı, etkin örgütsel iletişimdir. Kurum içi etkin iletişim sadece başarıyı değil çalışanların sağlıklı psikolojilere sahip olmasını da sağladığı düşünülmektedir (Tınaztepe, 2012, s. 54).

Etkin iletişimi engelleyen faktörlerden haberdar olmak örgütlere değişim yapmaları için bir fırsat vermiş olmaktadır (Barış, 2008: 35). Çalışanlar, etkin iletişim sayesinde yöneticilerin kendilerinden neler beklediklerini bilmelerine yardımcı olduğu için önemlidir. Her iki tarafta kendinden beklenenleri bilir ve ona göre davranırlarsa örgüt içinde motivasyonun yükselmesini de etkileyebilir. Motivasyon arttıkça örgütsel sinizmde azalma meydana gelecektir (Erbil, 2013: 90-91). Örgütte örgütsel sinizmi denetleyebilmek için adaletli olunması, çalışma şartlarında iyileştirme ve yönetimle etkin iletişim sağlanma gibi tedbirler alınması gerekmektedir (Abraham, 2000, p. 272).

Öğretmenlik, okulda sınıf ortamında öğrencilerle; okul dışında veliler ve toplumla iç içe olan bir meslektir. Öğretmenlik mesleği, diğer mesleklere göre daha fazla kaygı, stres ve tükenmişlik duygusu içermektedir. Bu gibi olumsuzluklar da mesleğin saygınlığını düşürdüğü gibi bireysel olarak da kişilerin öğretmenlik mesleğine karşı tutumlarını da olumsuz etkilemektedir ve sinik davranışlar ve tutumlar sergilemelerine sebep olmaktadır (Topkaya; Altınkurt; Yılmaz vd. 2013, s. 3).

Bu anlamda örgütsel sinizm yaşayan bir öğretmen (Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 84-85);

• okulunu geliştirmek için verdiği çabalar, diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından önemsenmediğini düşünebilir.

• okulu geliştirmek için yeni düşünceler oluşturmayı bırakabilir.

• okulundaki kaliteyi artırmak için öne sürdüğü düşüncelerin dikkate alınmadığını düşünebilir.

• okulunu geliştirmek için yaptığı çalışmaların ve çabaların bilinmediğini düşünebilir.

• bütün öğretmenlerin, çalıştıkları okulu geliştirmek için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklarına inanmayabilir.

• herkese adil davranmayacaklarını ve böylece hak etmeyen birinin itibar görebileceğini düşünebilir

• işlerin daha iyiye giderek başarılı olunacağına inanmayabilir.

• okulunun geleceği ile ilgili umudu olmayabilir

Okullarda başarıyı arttırmak veya başarıyı yakalamak, verim ve kalite merkezli uygulamalar yapabilmek, öğretmenlerin çalıştıkları örgüte ilişkin düşüncelerine ve tutumlarına bağlıdır (Şirin, 2011: 31). Yöneticinin başarısızlığı ise çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine karşı kızgınlıklarına ve birbirinden bağımsız gruplaşmaların oluşmasına neden olabilir (Bashir and Nasir, 2013, p. 61).

BÖLÜM III
YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, verilerin toplanması, verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, hem korelasyonel araştırma modelinde olduğundan ilişkisel nitelik hem de nitel verilerden faydalanıldığından karma bir model (zenginleştirilmiş desen) özelliği taşımaktadır. Aynı anda hem nitel hem nicel veriler toplanmıştır. Korelasyon modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi gösteren ve aralarındaki ilişki türü ne dereceye kadar mevcut olduğunu bulmaya çalışılan araştırma modelidir. Ayrıca burada neden-sonuç ilişkisi ile ilgili bazı bilgiler elde etmek amaçlanmaktadır (Büyüköztürk; Kılıç Çakmak; Akgün; Karadeniz; Demirel, 2012, s. 15). Ayrıca araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak nitel bir çalışma yapılmıştır. Bu araştırmada kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Öğretmenlerin görüşleri açısından incelenen kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmanın evrenini Kayseri ilindeki devlet okullarındaki ilkokul ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmada Kayseri ilindeki okullar seçkisiz yöntemle seçilerek mümkün oldukça örneklem büyük tutulmaya çalışılmıştır. Örneklemi büyüterek dış geçerliliği sağlamakla beraber seçkisiz yöntemle okulları belirleyerek de iç geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinden 550'sine ulaşılmış ve geriye dönen anketlerden 514 tanesi değerlendirilmeye alınarak örneklem oluşturulmuştur. 231 erkek

ve 283 bayan öğretmenden oluşmaktadır. 211 sınıf ve 303 branş öğretmeninden meydana gelmektedir. Çalışmanın nitel kısmında ise 11 öğretmen ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı ve Yorumu

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileriyle ilgili veriler tablo halinde sunularak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgiler dağılımı Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin kişisel bilgilerine göre dağılımı.

Değişkenler		f	%	Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Erkek	231	45	Medeni durum	Evli	470	91
	Kadın	283	55		Bekar	44	9
	Toplam	514	100		Toplam	514	100
Yaş	20-30	86	17	Kardeş sayısı	Bir	39	8
	31-40	236	46		İki	95	18
	41-50	135	26		Üç	142	28
	51 ve üzeri	57	11		Dört ve üz.	238	46
	Toplam	514	100		Toplam	514	100
Öğrenim	Ön lisans	57	11	Okuldaki	1-5 yıl	388	75
durumu	Lisans	427	83	çalışma	6-10 yıl	80	16
	Yüksek lisans	30	6	süresi	11 yıl ve üz.	46	9
	Toplam	514	100		Toplam	514	100
Branş	Sınıf öğrt.	211	41	En fazla izlenen	Haber	253	49
	Türk.-Sos.	79	15	program	Belgesel	77	15
	Fen.-Mat.	79	15		Yarışma	77	15
	Dil	47	10		Spor	47	9
	Diğer	98	19		Dizi	60	12
	Toplam	514	100		Toplam	514	100
Mesleki kıdem	1-10 yıl	147	28	En uzun yaşanılan	Şehir	403	78
	11-20 yıl	219	43	yerleşim birimi	İlçe	72	14
	21 yıl ve üzeri	148	29		Belde-Köy	39	8
	Toplam	514	100		Toplam	514	100
Yetişilen	Çekirdek	397	77	STK'ya üye olma	Evet	241	47
aile tipi	Geniş	117	23		Hayır	273	53
	Toplam	514	100		Toplam	514	100
Kitap okuma	Her gün	137	27	Yöneticilik yapma	Evet	103	20
sıklığı	2-3 günde bir	121	23	isteği	Hayır	320	62
	Haftada bir	87	17		Olabilir	91	18
	Ayda bir	169	33		Toplam	514	100
	Toplam	514	100				
İletişim beceri	Zayıf	48	9				
seviyesi	Orta	215	42				
	Güçlü	251	49				
	Toplam	514	100				

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan 514 öğretmenin 283 (% 55)'ü kadın, 231 (% 45)'i erkektir. Bu çalışmada kadınlar erkeklerden % 10 daha fazladır. Medeni durum açısından bakıldığında öğretmenlerin 470 (% 91)'i evli, 44 (% 9)'ü bekar olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılanların neredeyse tamamına yakınının evli olduğu görülmektedir. 236 (% 46)'sı 31-40 yaş, 135 (% 26)'i 41-50 yaş, 86 (% 17)'sı 20-30 yaş aralığına ve 57 (% 11)'si ise 51 ve üzeri yaşa sahip öğretmenlerden oluşmaktadır. Kardeş sayısı değişkenine göre öğretmenlerin 238 (% 46)'inin dört ve üzeri, 142 (% 28)'si üç, 95 (% 18)'nin iki ve 39 (% 8)'nun bir kardeşe sahip oldukları görülmektedir.

Öğrenim durumu ile ilgili verilere göre; 427 (% 83)'si lisans, 57 (% 11)'si ön lisans, 30 (% 6)'u yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin 388 (% 75)'i 1-5 yıldır, 80 (% 16)'i 6-10 yıldır, 46 (% 9)'sı 11 yıl ve üzeri bulundukları okulda çalıştıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin 211 (% 41)'i Sınıf öğretmeni, 98 (% 19)'i diğer, 79 (% 15)'u Türkçe-Sosyal, 79 (% 15)'u Fen-Matematik ve 47 (% 10)'sinin de Dil branşında oldukları görülmektedir. En fazla izlenen program açısından bakıldığında; öğretmenlerin 253 (% 49)'ü haber, 77 (% 15)'si belgesel, 77 (% 15)'si yarışma, 60 (% 12)'ı dizi ve 47 (% 9)'si spor programlarını izledikleri görülmektedir.

Tablo 2'ye göre öğretmenlerin 219 (% 43)'u 11-20 yıllık, 148 (% 29)'i 21 ve üzeri yıllık ve 147 (% 28)'si 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip oldukları bulunmuştur. En uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi olarak 403 (% 78)'ü şehir, 72 (% 14)'si ilçe ve 39 (% 8)'u belde veya köy olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yetiştiği aile tipine göre verilere bakıldığında 397 (% 77)'si çekirdek ve 117 (% 23)'si geniş ailede yetişmiştir. Öğretmenlerin 273 (% 53)'ü STK'ya üye değilken, 241 (% 47)'nin STK'ya üye olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin 169 (% 33)'u ayda bir, 137 (% 27)'si her gün, 121 (% 23)'i 2-3 günde bir ve 87 (% 17)'si haftada bir kitap okudukları tespit edilmiştir. Tabloya göre öğretmenlerin 320 (% 62)'si yönetici olmak istemezken 103 (% 20)'ü yönetici olmak istediği ve 91 (% 18)'i yönetici olmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin iletişim beceri seviyeleri değişkenine göre 251 (% 49)'i güçlü, 215 (% 42)'i orta ve 48 (% 9)'i de iletişim becerisini zayıf olarak gördükleri tespit edilmiştir.

3.2.2. Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Göre Dağılımı ve Yorumu

Bu bölümde görüşmeye katılan öğretmenlerin kişisel bilgileriyle ilgili veriler tablo halinde sunularak değerlendirilmiştir. Görüşmeye katılan öğretmenlerin kişisel bilgiler dağılımı Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Görüşmecilerle ilgili kişisel bilgiler.

Değişkenler		**f**	**%**	**Değişkenler**		**f**	**%**
	20-30	3	27		Bekar	2	18
Yaş	31-40	7	64	Medeni durum	Evli	8	73
	41-50	1	9		Diğer	1	9
Branş	1. kademe	5	45	Cinsiyet	Kadın	8	73
	2. kademe	6	55		Erkek	3	27
	1-10 yıl	4	36	Okuldaki	1-5 yıl	8	73
Mesleki kıdem	11-20 yıl	7	64	çalışma süresi	6-10 yıl	3	27

Tablo 3'e göre katılımcıların yaşları 20-40 (% 91) arasında olup çoğunlukla 31-40 yaş (% 64) aralığında yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 8 (% 73)'inin evli, 2 (%18)'sinin bekar ve 1(%9)'inin ise diğer kategorisinde yer aldığı gözlemlenmektedir. Branşlarına bakıldığında ise 1. kademede 5 (%45) ve 2. kademede ise 6 (%55) öğretmenin katılımı sağlanmıştır. Katılımcılar 8 (%73) kadın, 3 (%27) erkekten oluşmaktadır. Mesleki kıdem olarak 11-20 yıl mesleki kıdemi olanlar 7 (% 64), 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ise 4 (% 36) olarak tespit edilmiştir. 8 (%73)'nin mevcut okullarındaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olup 3 (%27)'nün ise 6-10yıl arasında mevcut okullarında çalıştıkları fark edilmektedir. Bu verilere göre görüşmecilerin kendi alanlarında tecrübeli, okulda kısa süreli çalışma hayatına sahip olan kişilerden oluştuğu düşünülebilir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Sinizm Ölçeği, Kurum İçi İletişim Etkinliği ölçeği ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır.

Araştırmada örgütsel sinizm ölçeğinde dört boyut bulunmaktadır. Ölçek, çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum, çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırmada kurum içi iletişim etkinliği ölçeğinde ise üç boyut bulunmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla iletişim, üstlerle iletişim ve kurum iletişim politikası boyutlarından oluşmaktadır.

Bu çalışma, kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşleri açısından incelemeyi hedeflemiştir. Bu iki değişkenin birbiriyle ilişkisi incelenirken örgütsel sinizmde veya kurum içi iletişim ortamında bazı etkenlerin de etkili olabileceğinden kişisel bilgi formundaki bilgilerin de dikkate alınması gerekir. Bu sebeple kişisel bilgi formunda ise öğretmenlerin iletişimini etkileyebilecek bazı değişkenlere yer verilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme için araştırmacı ve bir uzman tarafından beş soru hazırlanmış ve öğretmenlerin örgütsel sinizminin de kaynağı olarak gösterilen iletişimsizliğin sebeplerinin neler olabileceğine, okullardaki iletişim ortamıyla ilgili önerilere dair sorulara yer verilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması nitel ve nicel olmak üzere iki şekilde olmuştur. Bu nedenle iki ayrı başlık altında incelenmiştir.

3.4.1. Nitel Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında nitel araştırmalarda kullanılan yöntemlerden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, en az iki kişi arasında sözlü olarak yapılan iletişim sürecidir. Görüşme; yapılandırılmış, yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış, etnografik ve odak grup görüşmesinden oluşmaktadır. Bu çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, hem sabit seçenekli cevaplamayı hem de alakalı konuyla derinlemesine gidebilmeyi kapsar. Bu sebeple bu tür görüşme türü yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme yönetiminin hem avantajlarını hem de dezavantajlarını içerir. Analizlerin basitliği, görüşülene kendini ifade etme imkanının verilmesi, lazım olduğunda detaylı bilgi sağlama gibi avantajları ve kontrolün

kaybedilmesi, önemsiz konularda çok zaman harcanması, görüşme yapılanlara belli standartların konulamaması, güvenirliğin azalması gibi de dezavantajları da beraberinde getirmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s. 152).

Bu çalışmadaki yarı yapılandırılmış görüşme, görüşme formları hazırlanarak bireysel olarak görüşme şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler belirlenen öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilerin soruları tasarlanırken sorularda çalışmanın alt problemlerinin göz önünde bulundurulduğu, bir soru içinde iki karşıt soru içermeden, açık, net, her sorunun bir amaca yöneldiği gibi kriterlere dikkat edilerek hazırlanmıştır. Sorular, öğretmenlerin okullarında örgütsel sinizmi yaşamalarına sebep olan iletişimsizliğin nedenlerini ortaya çıkarmak ve bu gibi sorunları engellemek için çözüm yolları üzerinde durulmuştur. 6 soruluk bir görüşme formu hazırlanmış ve daha sonra uzman yardımıyla gözden geçirilen sorular 5 olarak tespit edilmiştir.

Her öğretmenle görüşme süresi en fazla 30 dakika civarında olmasına karar verilmiştir. Görüşülecek öğretmenlerle bir görüşme takvimi ayarlanmış ve öğretmenlerin okullarında görüşülmeye karar verilmiştir.

Görüşmelerin tümü araştırmacı tarafından yönetilmiştir. Görüşme esnasında doğru bilgiler alabilmek için görüşme yapılacak kişiyle rahat bir ortam oluşturulmuş, yapılan görüşmelerde yöneticilerle olan kısımdan dolayı kişilere gizlilik temin edilmiştir. Değilse bazı bilgileri vermek için öğretmenlerin isteksizliği hissedilmiştir. Yansız ve kişiyi yönlendirmeden ama daha fazla konuşmak istendiğinde sondaj sorular sorularak devamlılık elde edilmiş ve kontrolü görüşmeci elinde bulundurarak konudan uzaklaşılmadan konunun daha da aydınlatılmasını sağlanmıştır. Görüşmeler öğretmenlerin kendilerini rahat edebileceği bir ortamda genelde diğer öğretmenlerin derste olduğu, görüşülen öğretmenin ise boş saatine denk getirilerek öğretmenler odasında rahat bir şekilde kendini ifade etmesi sağlanmıştır.

Görüşme esnasında görüşülen kişinin ses tonuna, kendisi ile çelişip çelişmediğine, beden diline de dikkat edilerek anlaşılmayan noktalar teyit edilmiş, doğru bilgiler edinilmesi sağlanmıştır.

3.4.2. Nicel Verilerin Toplanması

3.4.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ), Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların kararlar/uygulamalara katılımı, çalıştığı örgütten (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karsı olumsuz tutum olmak üzere toplam dört alt boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeği geliştiren yazarların belirttiğine göre (Sağır ve Oğuz, 2012);

Birinci faktör içerisinde 7 madde (22, 23, 25, 24, 19, 9 ve 5) bulunmaktadır. Bu maddeler genel olarak ‘‘Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal ve Davranışsal) Uzaklaşma’’ başlığı altında isimlendirilmiştir. Maddeler toplam varyansın %38’ini açıklamaktadır.

İkinci faktörde 9 madde (7, 8, 11, 16, 4, 15, 18, 6 ve 17)bulunmaktadır. Bu maddeler genel olarak ‘‘Performansı Düşüren Etkenler’’ başlığı altında isimlendirilmiştir. Maddeler toplam varyansın %8’ini açıklamaktadır.

Üçüncü faktör 5 maddeden (10, 12, 13, 14 ve 20) oluşmaktadır. Bu maddeler ‘‘Okula Karşı Olumsuz Tutum’’ başlığı ile isimlendirilmiştir. Maddeler toplam varyansın %8’ini açıklamaktadır.

Dördüncü faktör 4 maddeden (2, 1, 3, 21) oluşmaktadır. Bu maddeleri ‘‘Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı’’ başlığı altında isimlendirilmiştir. Maddeler toplam varyansın %5’ini açıklamaktadır.

Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı birinci faktör için .86’dır.

Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı ikinci faktör için .88’dir.

Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı üçüncü faktör için .85’tir.

Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı dördüncü faktör için .68’dir.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları için ise bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı için bulunan Cronbach Alpha Katsayısı .89’dur.

ÖSÖ, likert tipi bir ölçektir ve ölçeği yanıtlayan bireyler, her maddede yer alan cümlenin bildirdiği yargıya katılma düzeyini, 1-Kesinlikle katılmıyorum ile 5-Kesinlikle katılıyorum arasında değişen beşli derecelendirme üzerinde işaretlemektedirler. ÖSÖ’den alınan yüksek puan bireylerin sinik davranışlarının fazlalığına dolayısıyla da örgüte yönelik sahip olunan olumsuz tutuma işaret etmektedir. Bu ölçekten alınabilecek puanlar 25 ile 125 arasında değişmektedir.

3.4.2.2. Kurum İçi İletişim Etkinliği Ölçeği

Araştırmada bir diğer veri toplama aracı olarak Cengizalp (2003) tarafından geliştirilmiştir. Çalışma arkadaşlarıyla iletişim, üstlerle iletişim ve kurum iletişim politikası olmak üzere toplam üç alt boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır.

Birinci faktör içerisinde 6 madde (1, 2, 3, 4, 5 ve 6) bulunmaktadır. Bu maddeler genel olarak ‘‘Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim’’ başlığı altında isimlendirilmiştir.

İkinci faktör içerisinde 7 madde (7, 8, 9, 10, 11, 12 ve 13) bulunmaktadır. Bu maddeler genel olarak ‘‘Üstlerle İletişim’’ başlığı altında isimlendirilmiştir.

Üçüncü faktör içerisinde 4 madde (17, 16, 15 ve 14) bulunmaktadır. Bu maddeler genel olarak ‘‘Kurum İletişim Politikası” başlığı altında isimlendirilmiştir.

Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı birinci faktör için .87’dir.

Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı ikinci faktör için .83tür.

Cronbach Alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı üçüncü faktör için .89’dur.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları için ise bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı için bulunan Cronbach Alpha Katsayısı .86’dır.

Katılımcıların sorulara ne derece katıldıklarını belirlemek amacıyla 5 (Her zaman), 4 (Çoğu zaman), 3 (Bazen), 2 (Nadiren), 1 (Hiçbir zaman) biçiminde 5’li likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekten yüksek puan alması etkili iletişim kurabilecek yeterlilikte birisi olduğuna işarettir. Bu ölçekten alınabilecek puanlar 17 ile 85 arasında değişmektedir.

3.4.2.3. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunun olduğu kısımda ise kişiden ve kişinin tercihlerinden kaynaklanan durumları tespit etmek amacıyla bazı değişkenlere fırsat verilmiştir. Bunlar; cinsiyet, yaş, kardeş sayısı, medeni durum, öğrenim durumu, okuldaki çalışma süreleri, mesleki kıdemleri, branşları, en fazla izlenen program, kitap okuma sıklığı, en uzun yaşanan yerleşim birimi, yetişilen aile tipi, sivil toplum kuruluşlarına üyelik, yöneticilik yapma isteği ve iletişim becerilerinde kendilerini nasıl gördüklerine yönelik iletişim çubuğu şeklinde değişkenler kullanılmıştır.

3.4.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın “ Öğretmenlerin Kişisel Bilgi Formu” ve “ Kurum İçi Etkin İletişim Etkinliği” ölçeği ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği ”nin uygulanması ile elde edilen nicel veriler sınıflandırılarak bilgisayar ortamına aktarılmış, istatistiksel analizinde Excel programıyla birlikte SPSS paket programı kullanılarak frekans, ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır ve toplanan veriler üzerinde bağımsız gruplar için t testi, farklılaşmayı ortaya koymak için de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM IV
BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin görüşleri açısından incelenen kurum içi etkin iletişim ortamını ve örgütsel sinizmi etkileyen değişkenlere yönelik bulgular ve ayrıca etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tablolar halinde gösterilerek yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmadaki Kurum İçi İletişim Düzeyleri Verileri ile Değişkenlerin İlişkisinin Yorumlanması

4.1.1.Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	Std. Sapma	t	P
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Erkek	231	21,7835	4,46590	-,945	,345
	Kadın	283	22,1696	4,72276		
Üstlerle iletişim	Erkek	231	23,2597	4,77148	,258	,796
	Kadın	283	23,1413	5,46956		
Kurum iletişim politikası	Erkek	231	19,0087	4,32886	,446	,656
	Kadın	283	18,8516	3,65428		

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetleri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.2. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 5 ve Tablo 5.1'de verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin yaşlarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Yaş	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	30 yaşa kadar	86	22,3256	4,05678
	31-40 yaş	236	21,9068	4,92408
	41-50 yaş	135	21,5704	4,36496
	51 yaş ve üzeri	57	22,8772	4,56332
Üstlerle iletişim	30 yaşa kadar	86	23,3837	4,24311
	31-40 yaş	236	23,1653	5,86898
	41-50 yaş	135	23,0296	4,58736
	51 yaş ve üzeri	57	23,4211	4,66732
Kurum iletişim politikası	30 yaşa kadar	86	19,0930	3,87033
	31-40 yaş	236	18,8729	3,84718
	41-50 yaş	135	18,9037	4,18575
	51 yaş ve üzeri	57	18,9123	4,17595

Tablo 5 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,88 ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,33 ortalama ile 30 yaşa kadar, 21,91 ortalama ile 31-40 yaş ve 21,57 ortalama ile 41-50 yaşa sahip olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,42 ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,38 ortalama ile 30 yaşa kadar,

23,17 ortalama ile 31-40 yaş ve 23,03 ortalama ile 41-50 yaşa sahip olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,09 ile 30 yaşa kadar olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 18,91 ortalama ile 51 yaş ve üzeri, 18,90 ortalama ile 41-50 yaş ve 18,87 ortalama ile 31-40 yaşa sahip olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 5.1'de verilmiştir.

Tablo 5.1. Öğretmenlerin yaşlarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Yaş	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	79,938	3	26,646	1,256	,289
	Grup İçi	10816,055	510	21,208		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	9,876	3	3,292	,123	,947
	Grup İçi	13664,669	510	26,793		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	3,135	3	1,045	,066	,978
	Grup İçi	8075,752	510	15,835		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 5.1 incelendiğinde öğretmenlerin yaşları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.3 Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri kardeş sayılarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin kardeş sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 6 ve Tablo 6.1'de verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Kardeş Sayısı	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Bir	39	22,3590	4,63106
	İki	95	22,3474	4,78866
	Üç	142	21,4789	3,97281
	4 ve üzeri	238	22,1050	4,87929
Üstlerle iletişim	Bir	39	23,3590	4,40984
	İki	95	23,9158	7,47999
	Üç	142	22,8099	4,50836
	4 ve üzeri	238	23,1092	4,47080
Kurum iletişim politikası	Bir	39	18,8974	4,07686
	İki	95	19,2737	4,15252
	Üç	142	18,8028	3,77231
	4 ve üzeri	238	18,8571	4,00693

Tablo 6 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,36 ile bir kardeşi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,35 ortalama ile iki, 22,11 ortalama ile dört ve üzeri ve 21,48 ortalama ile üç kardeşi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,36 ile bir kardeşi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,92 ortalama ile iki, 23,11 ortalama ile dört ve üzeri ve 22,81 ortalama ile üç kardeşi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,27 ile iki kardeşi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 18,90 ortalama ile bir, 18,86 ortalama ile dört ve üzeri ve 18,80 ortalama ile üç kardeşi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 6.1'de verilmiştir.

Tablo 6.1. Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Kardeş Sayısı	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	57,670	3	19,223	,905	,439
	Grup İçi	10838,322	510	21,252		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	73,218	3	24,406	,915	,433
	Grup İçi	13601,327	510	26,669		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	14,791	3	4,930	,312	,817
	Grup İçi	8064,096	510	15,812		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 6.1 incelendiğinde öğretmenlerin kardeş sayıları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.4. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.

Boyutlar	Medeni Durum	N	X	Std. Sapma	t	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Evli	470	21,9851	4,61131	-,177	,860
	Bekar	44	22,1136	4,63162		
Üstlerle iletişim	Evli	470	23,1894	5,22952	-,074	,941
	Bekar	44	23,2500	4,44148		
Kurum iletişim politikası	Evli	470	18,9043	3,98684	-,334	,738
	Bekar	44	19,1136	3,80462		

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin medeni durumları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.5. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 8 ve Tablo 8.1'de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Öğrenim Durumu	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Önlisans	57	21,8421	4,72376
	Lisans	427	22,0258	4,62102
	Lisansüstü	30	21,8667	4,34490
Üstlerle iletişim	Önlisans	57	23,4912	4,62957
	Lisans	427	23,1850	5,26535
	Lisansüstü	30	22,7667	4,74657
Kurum iletişim politikası	Önlisans	57	19,2281	3,82201
	Lisans	427	18,8993	3,94762
	Lisansüstü	30	18,6667	4,60385

Tablo 8 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,03 ile lisans mezunu olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 21,87 ortalama ile lisansüstü ve 21,84 ortalama ile önlisans mezunu olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,49 ile önlisans mezunu olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,19 ortalama ile lisans ve 22,77 ortalama ile lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,23 ile önlisans mezunu olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 18,90 ortalama ile lisans ve 18,67 ortalama ile lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 8.1'de verilmiştir.

Tablo 8.1. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Öğrenim Durumu	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	2,230	2	1,115	,052	,949
	Grup İçi	10893,762	511	21,319		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	10,548	2	5,274	,197	,821
	Grup İçi	13663,996	511	26,740		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	7,516	2	3,758	,238	,788
	Grup İçi	8071,372	511	15,795		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 8.1 incelendiğinde öğretmenlerin öğrenim durumu açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.6. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 9 ve Tablo 9.1'de verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Okuldaki Çalışma Süresi	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	5 yıla kadar	388	22,2113	4,72573
	6-10 yıl	80	20,6750	3,87388
	11 yıl ve üzeri	46	22,4783	4,47084
Üstlerle iletişim	5 yıla kadar	388	23,5103	5,35966
	6-10 yıl	80	21,7000	4,25575
	11 yıl ve üzeri	46	23,1304	4,49498
Kurum iletişim politikası	5 yıla kadar	388	19,2268	3,90324
	6-10 yıl	80	17,5000	3,90715
	11 yıl ve üzeri	46	18,8261	4,15962

Tablo 9 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,48 ile okuldaki çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,21 ortalama ile 5 yıla kadar ve 20,68 ortalama ile 6-10 yıl olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,51 ile okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,13 ortalama ile 11 yıl ve üzeri ve 21,70 ortalama ile 6-10 yıl olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,23 ile okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 18,83 ortalama ile 11 yıl ve üzeri ve 17,50 ortalama ile 6-10 yıl olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 9.1'de verilmiştir.

Tablo 9.1. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Okuldaki Çalışma Süresi	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	168,294	2	84,147	**4,008***	**,019**
	Grup İçi	10727,698	511	20,994		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	217,569	2	108,784	**4,131***	**,017**
	Grup İçi	13456,976	511	26,335		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	198,237	2	99,119	**6,427***	**,002**
	Grup İçi	7880,650	511	15,422		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 9.1 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=4,008; p<,05), üstlerle iletişim alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=4,131; p<,05) ve kurum iletişim politikası alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=6,427; p<,05) ilgili boyutlarda gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

İlgili alt boyutlarda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 9.2'de verilmiştir.

Tablo 9.2. Öğretmenlerin okuldaki görev sürelerine göre çalışma arkadaşlarıyla iletişim, üstlerle iletişim ve Kurum iletişim politikası alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.

Bağımlı Değişken	(I) Okuldaki Çalışma Süresi	(J) Okuldaki Çalışma Süresi	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	5 yıla kadar	6-10 yıl	**1,53634***	**,018**
Üstlerle iletişim	5 yıla kadar	6-10 yıl	**1,81031***	**,012**
Kurum iletişim politikası	5 yıla kadar	6-10 yıl	**1,72680***	**,001**

Öğretmenlerin okuldaki çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerle 6-10 yıl olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 9.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları, okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Üstlerle iletişim alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerle 6-10 yıl olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 9.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin üstlerle iletişim algıları, okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin üstlerle iletişim algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Kurum iletişim politikası alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerle 6-10 yıl olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 9.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algıları, okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

4.1.7. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 10 ve Tablo 10.1'de verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin kıdemlerine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Kıdem	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	10 yıla kadar	147	22,4354	4,29250
	11-20 yıl	219	21,7032	4,86502
	21 yıl ve üzeri	148	21,9932	4,51678
Üstlerle iletişim	10 yıla kadar	147	23,4014	4,31731
	11-20 yıl	219	23,2557	5,95845
	21 yıl ve üzeri	148	22,8986	4,66094
Kurum iletişim politikası	10 yıla kadar	147	19,1088	3,91717
	11-20 yıl	219	19,0639	3,85107
	21 yıl ve üzeri	148	18,5270	4,18362

Tablo 10 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,44 ile 10 yıla kadar kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 21,99 ortalama ile 21 yıl ve üzeri ve 21,70 ortalama ile 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,40 ile 10 yıla kadar kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,26 ortalama ile 11-20 yıl ve 22,90 ortalama ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,11 ile 10 yıla kadar kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 19,06 ortalama ile 11-20 yıl ve 18,53 ortalama ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 10.1'de verilmiştir.

Tablo 10.1. Öğretmenlerin kıdemlerine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Kıdem	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	47,155	2	23,578	1,111	,330
	Grup İçi	10848,837	511	21,231		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	20,065	2	10,032	,375	,687
	Grup İçi	13654,480	511	26,721		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	32,632	2	16,316	1,036	,356
	Grup İçi	8046,255	511	15,746		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 10.1 incelendiğinde öğretmenlerin kıdemleri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.8. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin branşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 11 ve Tablo 11.1'de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin branşlarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Branş	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Sınıf	211	22,4076	4,59241
	Türkçe-Sosyal	79	21,3038	4,36288
	Fen-Matematik	79	21,8228	5,54182
	Dil	47	22,6383	4,24482
	Diğer	98	21,5000	4,10996
Üstlerle iletişim	Sınıf	211	23,5450	4,39823
	Türkçe-Sosyal	79	21,9494	4,94819
	Fen-Matematik	79	23,4177	7,77341
	Dil	47	23,4255	4,66599
	Diğer	98	23,1531	4,34671
Kurum iletişim politikası	Sınıf	211	19,1754	3,90757
	Türkçe-Sosyal	79	18,0633	4,68041
	Fen-Matematik	79	19,1772	3,39970
	Dil	47	19,1915	4,37204
	Diğer	98	18,7347	3,65962

Tablo 11 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,64 ile branşı Dil olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,41 ortalama ile Sınıf, 21,82 ortalama ile Fen-Matematik, 21,50 ortalama ile diğer alanlar ve 21,30 ortalama ile Türkçe-Sosyal olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,55 ile branşı Sınıf olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,43 ortalama ile Dil, 23,42 ortalama ile Fen-Matematik, 23,15 ortalama ile diğer alanlar ve 21,95 ortalama ile Türkçe-Sosyal olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,19 ile branşı Dil olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 19,177 ortalama ile Fen-Matematik, 19,175 ortalama ile Sınıf, 18,73 ortalama ile diğer alanlar ve 18,06 ortalama ile Türkçe-Sosyal olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin branşlarına göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 11.1'de verilmiştir.

Tablo 11.1. Öğretmenlerin branşlarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Branş	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	119,465	4	29,866	1,411	,229
	Grup İçi	10776,527	509	21,172		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	155,016	4	38,754	1,459	,213
	Grup İçi	13519,528	509	26,561		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	83,794	4	20,949	1,334	,256
	Grup İçi	7995,093	509	15,707		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 11.1 incelendiğinde öğretmenlerin branşları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.9. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri en fazla izledikleri programa göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin en fazla izledikleri programa göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 12 ve Tablo 12.1'de verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	En Fazla İzlenen Program	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Haber	253	21,8103	4,48317
	Belgesel	77	21,8312	5,05601
	Yarışma	77	22,0779	4,07420
	Spor	47	22,0638	5,51837
	Dizi	60	22,8333	4,45758
Üstlerle iletişim	Haber	253	23,0593	5,68558
	Belgesel	77	22,7013	4,73805
	Yarışma	77	23,5065	4,29082
	Spor	47	23,7447	5,01506
	Dizi	60	23,5667	4,53374
Kurum iletişim politikası	Haber	253	18,7391	3,84253
	Belgesel	77	18,8052	4,31655
	Yarışma	77	19,0390	3,71852
	Spor	47	19,5532	4,33794
	Dizi	60	19,2000	4,09961

Tablo 12 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,83 ile en fazla izledikleri program dizi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,08 ortalama ile yarışma, 22,06 ortalama ile spor, 21,83 ortalama ile belgesel ve 21,81 ortalama ile haber olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,74 ile en fazla izledikleri program spor olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,57 ortalama ile dizi, 23,51 ortalama ile yarışma, 23,06 ortalama ile haber ve 22,70 ortalama ile belgesel olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,55 ile en fazla izledikleri program spor olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 19,20 ortalama ile dizi, 19,04 ortalama ile yarışma, 18,81 ortalama ile belgesel ve 18,74 ortalama ile haber olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 12.1'de verilmiştir.

Tablo 12.1. Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	En Fazla İzlenen Program	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	53,619	4	13,405	,629	,642
	Grup İçi	10842,373	509	21,301		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	53,388	4	13,347	,499	,737
	Grup İçi	13621,157	509	26,761		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	33,926	4	8,482	,537	,709
	Grup İçi	8044,961	509	15,805		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 12.1 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla izledikleri program açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.10. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri kitap okuma sıklıklarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin kitap okuma sıklıklarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 13 ve Tablo 13.1'de verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Kitap Okuma Sıklığı	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Her gün	137	22,2044	4,80982
	2-3 günde bir	121	22,4380	4,75376
	Haftada bir	87	21,7931	4,26761
	Ayda bir	169	21,6154	4,50793
Üstlerle iletişim	Her gün	137	22,7591	4,76742
	2-3 günde bir	121	23,6777	6,65234
	Haftada bir	87	23,3103	4,50145
	Ayda bir	169	23,1420	4,54776
Kurum iletişim politikası	Her gün	137	18,6350	4,24589
	2-3 günde bir	121	18,8595	3,63388
	Haftada bir	87	19,2759	3,78089
	Ayda bir	169	19,0178	4,07442

Tablo 13 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,44 ile kitap okuma sıklığı 2-3 günde bir olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,20 ortalama ile her gün, 21,79 ortalama ile haftada bir ve 21,62 ortalama ile ayda bir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,68 ile kitap okuma sıklığı 2-3 günde bir olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,31 ortalama ile haftada bir, 23,14 ortalama ile ayda bir ve 22,76 ortalama ile her gün olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,28 ile kitap okuma sıklığı haftada bir olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 19,02 ortalama ile ayda bir, 18,86 ortalama ile 2-3 günde bir ve 18,64 ortalama ile her gün olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 13.1'de verilmiştir.

Tablo 13.1. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Kitap Okuma Sıklığı	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	57,654	3	19,218	,904	,439
	Grup İçi	10838,338	510	21,252		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	55,851	3	18,617	,697	,554
	Grup İçi	13618,693	510	26,703		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	24,198	3	8,066	,511	,675
	Grup İçi	8054,689	510	15,794		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 13.1 incelendiğinde öğretmenlerin kitap okuma sıklıkları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.11. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 14 ve Tablo 14.1'de verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	En uzun süre yaşanılan yerleşim birimi	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Şehir	403	21,7419	4,61911
	İlçe	72	22,3194	4,44632
	Belde/Köy	39	24,0256	4,35580
Üstlerle iletişim	Şehir	403	23,0596	5,36632
	İlçe	72	23,2222	4,11532
	Belde/Köy	39	24,5385	4,63877
Kurum iletişim politikası	Şehir	403	18,7841	4,00442
	İlçe	72	19,0833	3,66464
	Belde/Köy	39	20,0513	4,03895

Tablo 14 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,03 ile en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi belde/köy olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,32 ortalama ile ilçe ve 21,74 ortalama ile şehir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,54 ile en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi belde/köy olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,22 ortalama ile ilçe ve 23,06 ortalama ile şehir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 20,05 ile en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi belde/köy olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 19,08 ortalama ile ilçe ve 18,78 ortalama ile şehir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 14.1'de verilmiştir.

Tablo 14.1. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	En uzun süre yaşanılan yerleşim birimi	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	194,204	2	97,102	**4,637***	**,010**
	Grup İçi	10701,788	511	20,943		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	77,837	2	38,919	1,463	,233
	Grup İçi	13596,707	511	26,608		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	59,271	2	29,636	1,888	,152
	Grup İçi	8019,616	511	15,694		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 14.1 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden üstlerle iletişim ve kurum iletişim politikası alt boyutlarında öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=4,637; p<,05) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

İlgili alt boyutta grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 14.2'de verilmiştir.

Tablo 14.2. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.

Bağımlı Değişken	(I) En uzun süre yaşanılan yerleşim birimi	(J) En uzun süre yaşanılan yerleşim birimi	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Şehir	Belde/Köy	**-2,28371***	**,009**

Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi açısından çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde en uzun süre yaşadığı bölge şehir olan öğretmenlerle belde/köy olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 14.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre en uzun süre yaşadığı bölge şehir olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları, en uzun süre yaşadığı bölge belde/köy olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

4.1.12. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri aile tiplerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin aile tiplerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin aile tiplerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.

Boyutlar	Aile Tipi	N	X	Std. Sapma	t	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Çekirdek	397	21,9622	4,66408	-,307	,759
	Geniş	117	22,1111	4,43298		
Üstlerle iletişim	Çekirdek	397	23,2746	5,26545	,647	,518
	Geniş	117	22,9231	4,81047		
Kurum iletişim politikası	Çekirdek	397	18,9597	3,83674	,395	,693
	Geniş	117	18,7949	4,40129		

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin aile tipleri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.1.13. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.

Boyutlar	STK Üyelik	N	X	Std. Sapma	t	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Evet	241	22,0290	4,46971	,152	,879
	Hayır	273	21,9670	4,73593		
Üstlerle iletişim	Evet	241	22,9129	6,15128	-1,135	,257
	Hayır	273	23,4432	4,09329		
Kurum iletişim politikası	Evet	241	18,4813	4,19532	**-2,377***	**,018**
	Hayır	273	19,3114	3,72123		

Tablo 16 incelendiğinde kurum içi iletişimin çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve üstlerle iletişim alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda STK'lara üye olan öğretmenlerin ortalamasının 18,48, STK'lara üye olmayan öğretmenlerin ortalamasının ise 19,31 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri (t=-2,377, p<,05) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre STK'lara üye olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algıları STK'lara üye olmayan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

4.1.14. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri yöneticilik isteklerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin yöneticilik isteklerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 17 ve Tablo 17.1'de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin yöneticilik isteklerine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Yöneticilik İsteği	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Evet	103	22,8641	4,12797
	Hayır	320	21,8813	4,62564
	Belki	91	21,4176	4,96670
Üstlerle iletişim	Evet	103	23,5728	4,24865
	Hayır	320	23,3781	5,48959
	Belki	91	22,1209	4,81856
Kurum iletişim politikası	Evet	103	19,2427	3,67414
	Hayır	320	19,0781	3,90042
	Belki	91	18,0110	4,41587

Tablo 17 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,86 ile yöneticilik isteği evet olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 21,88 ortalama ile hayır ve 21,42 ortalama ile belki olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,57 ile yöneticilik isteği evet olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,38 ortalama ile hayır ve 22,12 ortalama ile belki olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,24 ile yöneticilik isteği evet olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 19,08 ortalama ile hayır ve 18,01 ortalama ile belki olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilik isteğine göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 17.1'de verilmiştir.

Tablo 17.1. Öğretmenlerin yöneticilik isteğine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Yöneticilik İsteği	KT	sd	KO	F	p
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	112,276	2	56,138	2,660	,071
	Grup İçi	10783,716	511	21,103		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	130,424	2	65,212	2,460	,086
	Grup İçi	13544,121	511	26,505		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	93,919	2	46,960	**3,005***	**,050**
	Grup İçi	7984,968	511	15,626		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 17.1 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve ve üstlerle iletişim alt boyutlarında öğretmenlerin yöneticilik istekleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte kurum iletişim politikası alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=3,005; p<,05) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

İlgili alt boyutta grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 17.2'de verilmiştir.

Tablo 17.2. Öğretmenlerin yöneticilik isteğine göre kurum iletişim politikası alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.

Bağımlı Değişken	(I) Yöneticilik İsteği	(J) Yöneticilik İsteği	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Kurum iletişim politikası	Belki	Evet	**-1,23173***	**,048**
		Hayır	**-1,06714***	**,041**

Öğretmenlerin yöneticilik isteği açısından kurum iletişim politikası alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde yöneticilik isteği belki olan öğretmenlerle evet ve hayır olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 17.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre yöneticilik isteği belki olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algıları, yöneticilik isteği evet ve hayır olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

4.1.15. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri iletişim becerilerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeylerinin iletişim becerilerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 18 ve Tablo 18.1'de verilmiştir.

Tablo 18. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre kurum içi iletişim düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	İletişim Becerisi	N	X	Std. Sapma
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Zayıf	48	22,7292	4,13979
	Orta	215	21,7163	4,14779
	Güçlü	251	22,0956	5,04528
Üstlerle iletişim	Zayıf	48	22,7708	4,70056
	Orta	215	22,9442	4,11251
	Güçlü	251	23,4900	5,99090
Kurum iletişim politikası	Zayıf	48	18,9375	4,03393
	Orta	215	18,8140	3,79286
	Güçlü	251	19,0120	4,11386

Tablo 18 incelendiğinde kurum içi iletişim faktörlerinden çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,73 ile iletişim

becerisi zayıf olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,10 ortalama ile güçlü ve 21,72 ortalama ile orta olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Üstlerle iletişim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,49 ile iletişim becerisi güçlü olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 22,94 ortalama ile orta ve 22,77 ortalama ile zayıf olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Kurum iletişim politikası alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,01 ile iletişim becerisi güçlü olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 18,94 ortalama ile zayıf ve 18,81 ortalama ile zayıf olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre kurum içi iletişim düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 18.1'de verilmiştir.

Tablo 18.1. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre kurum içi iletişim düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	**İletişim Becerisi**	**KT**	**sd**	**KO**	**F**	**p**
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Gruplar Arası	45,115	2	22,557	1,062	,346
	Grup İçi	10850,877	511	21,235		
	Toplam	10895,992	513			
Üstlerle iletişim	Gruplar Arası	44,010	2	22,005	,825	,439
	Grup İçi	13630,534	511	26,674		
	Toplam	13674,545	513			
Kurum iletişim politikası	Gruplar Arası	4,552	2	2,276	,144	,866
	Grup İçi	8074,335	511	15,801		
	Toplam	8078,887	513			

Tablo 18.1 incelendiğinde öğretmenlerin iletişim becerileri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.2. Araştırmadaki Örgütsel Sinizm Verileri ile Değişkenlerin İlişkisinin Yorumlanması

4.2.1. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	Std. Sapma	t	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Erkek	231	16,1558	5,16695	,436	,663
	Kadın	283	15,9470	5,58690		
Performansı düşüren etkenler	Erkek	231	24,0563	8,57354	,679	,498
	Kadın	283	23,5618	7,90988		
Okula karşı olumsuz tutum	Erkek	231	9,5195	5,23436	**2,074***	**,039**
	Kadın	283	8,6890	3,43565		
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Erkek	231	16,6017	3,73663	-,609	,543
	Kadın	283	16,8233	4,37561		

Tablo 19 incelendiğinde örgütsel sinizmin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda erkek öğretmenlerin ortalamasının 9,52, kadın öğretmenlerin ortalamasının ise 8,69 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=2,074$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre erkek öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları kadın öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

4.2.2. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 20 ve Tablo 20.1'de verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Yaş	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	30 yaşa kadar	86	16,2558	6,72167
	31-40 yaş	236	16,3644	5,17303
	41-50 yaş	135	14,7852	4,75267
	51 yaş ve üzeri	57	17,3509	5,09373
Performansı düşüren etkenler	30 yaşa kadar	86	22,6279	8,45757
	31-40 yaş	236	23,8856	8,34162
	41-50 yaş	135	23,0889	7,62015
	51 yaş ve üzeri	57	26,7544	8,10926
Okula karşı olumsuz tutum	30 yaşa kadar	86	8,1977	3,58697
	31-40 yaş	236	8,8390	3,87237
	41-50 yaş	135	8,9704	3,52166
	51 yaş ve üzeri	57	11,5088	7,34391
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	30 yaşa kadar	86	16,6977	2,79525
	31-40 yaş	236	17,0042	4,18050
	41-50 yaş	135	16,7185	4,92125
	51 yaş ve üzeri	57	15,6140	3,02226

Tablo 20 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,35 ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,36 ortalama ile 31,40 yaş, 16,26 ortalama ile 30 yaşa kadar ve 14,79 ortalama ile 41-50 yaşa sahip olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 26,75 ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,89 ortalama ile 31-40 yaş, 23,09 ortalama ile 41-50 yaş ve 22,63 ortalama ile 30 yaşa kadar olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 11,51 ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 8,97 ortalama ile 41,-50 yaş, 8,84 ortalama ile 31,40 yaş ve 8,20 ortalama ile 30 yaşa kadar olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,00 ile 31-40 yaş arasında olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,72 ortalama ile 41,-50 yaş, 16,70 ortalama ile 30 yaşa kadar ve 15,61 ortalama ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 20.1'de verilmiştir.

Tablo 20.1. Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Yaş	KT	sd	KO	F	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	339,356	3	113,119	**3,949***	**,008**
	Grup İçi	14608,786	510	28,645		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	685,530	3	228,510	**3,438***	**,017**
	Grup İçi	33895,499	510	66,462		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	418,360	3	139,453	**7,648***	**,000**
	Grup İçi	9299,648	510	18,235		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	88,823	3	29,608	1,771	,152
	Grup İçi	8527,948	510	16,721		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 20.1 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda öğretmenlerin yaşları açısından anlamlı bir farkın

olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=3,949; p<,05), performansı düşüren etkenler alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=3,438; p<,05) ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=7,648; p<,05) ilgili boyutlarda gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

İlgili alt boyutlarda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 20.2'de verilmiştir.

Tablo 20.2. Öğretmenlerin yaşlarına göre çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar arası Fark (I-J)	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	41-50 yaş	31-40 yaş	**-1,57922***	**,033**
		51 yaş ve üzeri	**-2,56569***	**,013**
Performansı düşüren etkenler	51 yaş ve üzeri	30 yaşa kadar	**4,12648***	**,017**
		41-50 yaş	**3,66550***	**,024**
Okula karşı olumsuz tutum	51 yaş ve üzeri	30 yaşa kadar	**3,31110***	**,000**
		31-40 yaş	**2,66979***	**,000**
		41-50 yaş	**2,53840***	**,001**

Öğretmenlerin yaşları açısından çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerle 31-40 yaş ve 51 yaş ve üzeri olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 20.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları, 31-40 yaş ve 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

Performansı düşüren etkenler alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerle 30 yaşa kadar ve 41-50 yaş arasında

olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 20.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algıları, 30 yaşa kadar ve 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerle 30 yaşa kadar, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasında olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 20.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları, 30 yaşa kadar, 31-40 yaş ve 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

4.2.3. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri kardeş sayılarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin kardeş sayılarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 21 ve Tablo 21.1'de verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Kardeş Sayısı	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Bir	39	14,2308	3,98987
	İki	95	16,5579	5,88672
	Üç	142	15,8239	5,09108
	4 ve üzeri	238	16,2605	5,53464
Performansı düşüren etkenler	Bir	39	22,6154	8,16158
	İki	95	23,9684	8,99935
	Üç	142	24,4014	8,28059
	4 ve üzeri	238	23,5336	7,86039
Okula karşı olumsuz tutum	Bir	39	7,7692	3,05615
	İki	95	8,6421	4,10738
	Üç	142	8,9366	3,54548
	4 ve üzeri	238	9,5168	4,97735
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Bir	39	18,0769	7,81491
	İki	95	16,6316	2,66599
	Üç	142	16,5000	4,07509
	4 ve üzeri	238	16,6723	3,67822

Tablo 21 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16,56 ile iki kardeşi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,26 ortalama ile dört ve üzeri, 15,82 ortalama ile üç ve 14,23 ortalama ile bir kardeşi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,40 ile üç kardeşi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,97 ortalama ile iki, 23,53 ortalama ile dört ve üzeri ve 22,62 ortalama ile bir kardeşi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 9,52 ile dört ve üzeri kardeşi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 8,94 ortalama ile üç, 8,64 ortalama ile iki ve 7,77 ortalama ile bir kardeşi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 18,08 ile bir kardeşi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,67 ortalama ile dört ve üzeri, 16,63 ortalama ile iki ve 16,50 ortalama ile üç kardeşi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 21.1'de verilmiştir.

Tablo 21.1. Öğretmenlerin kardeş sayılarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Kardeş Sayısı	KT	sd	KO	F	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	171,340	3	57,113	1,971	,117
	Grup İçi	14776,802	510	28,974		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	125,542	3	41,847	,619	,603
	Grup İçi	34455,487	510	67,560		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	133,391	3	44,464	2,366	,070
	Grup İçi	9584,617	510	18,793		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	79,959	3	26,653	1,592	,190
	Grup İçi	8536,811	510	16,739		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 21.1 incelendiğinde öğretmenlerin kardeş sayıları açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.2.4. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.

Boyutlar	Medeni Durum	N	X	Std. Sapma	t	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Evli	470	15,9468	5,26072	-1,292	,197
	Bekar	44	17,0455	6,68199		
Performansı düşüren etkenler	Evli	470	23,5511	8,14740	**-2,110***	**,035**
	Bekar	44	26,2727	8,55995		
Okula karşı olumsuz tutum	Evli	470	8,9957	4,31737	-1,133	,258
	Bekar	44	9,7727	4,70459		
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Evli	470	16,7468	4,19840	,417	,677
	Bekar	44	16,4773	2,84064		

Tablo 22 incelendiğinde örgütsel sinizmin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma, okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda evli öğretmenlerin ortalamasının 23,55, bekar öğretmenlerin ortalamasının ise 26,27 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri (t=-2,110, p<,05) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre evli öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algıları bekar öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

4.2.5. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 23 ve Tablo 23.1'de verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Öğrenim Durumu	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Önlisans	57	17,1579	5,59269
	Lisans	427	15,6674	5,19497
	Lisansüstü	30	19,2333	6,60033
Performansı düşüren etkenler	Önlisans	57	26,1053	8,15625
	Lisans	427	23,3583	8,13359
	Lisansüstü	30	25,4333	8,72445
Okula karşı olumsuz tutum	Önlisans	57	9,9649	4,17888
	Lisans	427	8,8735	4,29520
	Lisansüstü	30	10,0333	5,22252
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Önlisans	57	16,3684	2,33477
	Lisans	427	16,7939	4,35293
	Lisansüstü	30	16,4000	2,79901

Tablo 23 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 19,23 ile lisansüstü mezunu olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 17,16 ortalama ile önlisans ve 15,67 ortalama ile lisans mezunu olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 26,11 ile önlisans mezunu olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 25,43 ortalama

ile lisansüstü ve 23,36 ortalama ile lisans mezunu olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,03 ile lisansüstü mezunu olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,96 ortalama ile önlisans ve 8,87 ortalama ile lisans mezunu olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16,79 ile lisans mezunu olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,40 ortalama ile lisansüstü ve 16,37 ortalama ile önlisans mezunu olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 23.1'de verilmiştir.

Tablo 23.1. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	**Öğrenim Durumu**	**KT**	**sd**	**KO**	**F**	**p**
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	436,419	2	218,209	**7,684***	**,001**
	Grup İçi	14511,723	511	28,399		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	466,116	2	233,058	**3,491***	**,031**
	Grup İçi	34114,913	511	66,761		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	89,940	2	44,970	2,387	,093
	Grup İçi	9628,067	511	18,842		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	12,443	2	6,222	,369	,691
	Grup İçi	8604,327	511	16,838		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 23.1 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutlarında öğretmenlerin öğrenim durumları açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda hesaplanan F

değeri (F=7,684; p<,05) ve performansı düşüren etkenler alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=3,491; p<,05) ilgili boyutlarda gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

İlgili alt boyutlarda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 23.2'de verilmiştir.

Tablo 23.2. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma ve performansı düşüren etkenler alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.

Bağımlı Değişken	(I) Öğrenim durumu	(J) Öğrenim durumu	Ortalamalar arası Fark (I-J)	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/ davranışsal) uzaklaşma	Lisans	Lisansüstü	**-3,56589***	**,001**
Performansı düşüren etkenler	Önlisans	Lisans	**2,74695***	**,046**

Öğretmenlerin öğrenim durumları açısından çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde lisans mezunu olan öğretmenlerle lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 23.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre lisans mezunu olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları, lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

Performansı düşüren etkenler alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde önlisans mezunu olan öğretmenlerle lisans mezunu olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 23.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre önlisans mezunu olan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algıları, lisans mezunu olan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

4.2.6. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 24 ve Tablo 24.1'de verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Okuldaki Çalışma Süresi	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	5 yıla kadar	388	15,9227	5,60953
	6-10 yıl	80	16,5875	4,33033
	11 yıl ve üzeri	46	16,0870	5,29077
Performansı düşüren etkenler	5 yıla kadar	388	23,5284	8,32211
	6-10 yıl	80	23,9500	7,59730
	11 yıl ve üzeri	46	25,6522	8,20628
Okula karşı olumsuz tutum	5 yıla kadar	388	8,8918	4,61193
	6-10 yıl	80	9,2875	3,24990
	11 yıl ve üzeri	46	10,1087	3,61004
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	5 yıla kadar	388	17,1289	4,31916
	6-10 yıl	80	15,2750	3,13403
	11 yıl ve üzeri	46	15,8261	2,79924

Tablo 24 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16,59 ile okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,09 ortalama ile 11 yıl ve üzeri ve 15,92 ortalama ile 5 yıla kadar olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,65 ile okuldaki çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere ait olduğu, bunu

sırasıyla 23,95 ortalama ile 6-10 yıl ve 23,53 ortalama ile 5 yıla kadar olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,11 ile okuldaki çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,29 ortalama ile 6-10 yıl ve 8,89 ortalama ile 5 yıla kadar olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,13 ile okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 15,83 ortalama ile 11 yıl ve üzeri ve 15,28 ortalama ile 6-10 yıl olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 24.1'de verilmiştir.

Tablo 24.1. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	**Okuldaki Çalışma Süresi**	**KT**	**sd**	**KO**	**F**	**p**
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	29,422	2	14,711	,504	,604
	Grup İçi	14918,720	511	29,195		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	188,106	2	94,053	1,397	,248
	Grup İçi	34392,923	511	67,305		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	65,710	2	32,855	1,739	,177
	Grup İçi	9652,298	511	18,889		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	268,655	2	134,328	**8,222***	**,000**
	Grup İçi	8348,115	511	16,337		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 24.1 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz

tutum alt boyutlarında öğretmenlerin öğrenim durumları açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=8,222; p<,05) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

İlgili alt boyutta grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 24.2'de verilmiştir.

Tablo 24.2. Öğretmenlerin okuldaki görev sürelerine göre çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.

Bağımlı Değişken	(I) Okuldaki Çalışma Süresi	(J) Okuldaki Çalışma Süresi	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	5 yıla kadar	6-10 yıl	**1,85387***	**,001**

Öğretmenlerin okuldaki çalışma süreleri açısından çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerle 6-10 yıl olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 24.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları, okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

4.2.7. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 25 ve Tablo 25.1'de verilmiştir.

Tablo 25. Öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Kıdem	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	10 yıla kadar	147	15,8776	6,06122
	11-20 yıl	219	16,1187	4,96636
	21 yıl ve üzeri	148	16,0878	5,34641
Performansı düşüren etkenler	10 yıla kadar	147	22,9728	8,45775
	11-20 yıl	219	23,7397	8,17362
	21 yıl ve üzeri	148	24,6554	7,98103
Okula karşı olumsuz tutum	10 yıla kadar	147	8,5034	3,74417
	11-20 yıl	219	8,7489	3,62913
	21 yıl ve üzeri	148	10,0811	5,58120
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	10 yıla kadar	147	16,8571	2,66895
	11-20 yıl	219	17,2648	5,21406
	21 yıl ve üzeri	148	15,7905	3,14557

Tablo 25 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16,12 ile 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,09 ortalama ile 21 yıl ve üzeri ve 15,88 ortalama ile 10 yıla kadar kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,66 ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,74 ortalama ile 11-20 yıl ve 22,97 ortalama ile 10 yıla kadar kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,08 ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 8,75 ortalama ile 11-20 yıl ve 8,50 ortalama ile 10 yıla kadar kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,26 ile 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla

16,86 ortalama ile 10 yıla kadar ve 15,79 ortalama ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 25.1'de verilmiştir.

Tablo 25.1. Öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	**Kıdem**	**KT**	**sd**	**KO**	**F**	**p**
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	5,575	2	2,787	,095	,909
	Grup İçi	14942,567	511	29,242		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	209,548	2	104,774	1,558	,212
	Grup İçi	34371,481	511	67,263		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	221,045	2	110,523	**5,947***	**,003**
	Grup İçi	9496,963	511	18,585		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	195,624	2	97,812	**5,935***	**,003**
	Grup İçi	8421,146	511	16,480		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 25.1 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma ve performansı düşüren etkenler alt boyutlarında öğretmenlerin kıdemleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=5,947; p<,05) ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=5,935; p<,05) ilgili boyutlarda gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

İlgili alt boyutlarda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 25.2'de verilmiştir.

Tablo 25.2. Öğretmenlerin kıdemlerine göre okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Okula karşı olumsuz tutum	21 yıl ve üzeri	10 yıla kadar	**1,57768***	**,005**
		11-20 yıl	**1,33222***	**,011**
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	21 yıl ve üzeri	11-20 yıl	**-1,47430***	**,002**

Öğretmenlerin kıdemleri açısından okula karşı olumsuz tutum alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerle 10 yıla kadar ve 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 24.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları, 10 yıla kadar ve 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerle 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 24.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları, 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

4.2.8. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin branşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 26 ve Tablo 26.1'de verilmiştir.

Tablo 26. Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Branş	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Sınıf	211	15,8199	5,16635
	Türkçe-Sosyal	79	16,0633	5,34056
	Fen-Matematik	79	15,5949	4,42174
	Dil	47	15,9362	7,61693
	Diğer	98	16,9082	5,39585
Performansı düşüren etkenler	Sınıf	211	24,0284	8,46388
	Türkçe-Sosyal	79	22,6456	8,13356
	Fen-Matematik	79	23,6962	7,72003
	Dil	47	23,9574	8,96359
	Diğer	98	24,1633	7,79994
Okula karşı olumsuz tutum	Sınıf	211	9,0995	3,86123
	Türkçe-Sosyal	79	9,0127	4,00158
	Fen-Matematik	79	8,7975	3,36795
	Dil	47	8,0000	3,25710
	Diğer	98	9,7449	6,30874
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Sınıf	211	16,9526	4,79162
	Türkçe-Sosyal	79	16,3797	5,45448
	Fen-Matematik	79	16,5949	2,54961
	Dil	47	17,1277	2,46380
	Diğer	98	16,4184	2,58833

Tablo 26 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16,91 ile branşı diğer alanlar olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,06 ortalama ile Türkçe-Sosyal, 15,94 ortalama ile Dil, 15,82 ortalama ile Sınıf ve 15,59 ortalama ile Fen-Matematik olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,16 ile branşı diğer alanlar olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 24,03 ortalama ile Sınıf, 23,96 ortalama ile Dil, 23,70 ortalama ile Fen-Matematik ve 22,65 ortalama ile Türkçe-Sosyal olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 9,75 ile branşı diğer alanlar olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,10 ortalama ile Sınıf, 9,01 ortalama ile Türkçe-Sosyal, 8,80 ortalama ile Fen-Matematik ve 8,00 ortalama ile Dil olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,13 ile branşı Dil olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,95 ile Sınıf, 16,59 ortalama ile Fen-Matematik, 16,42 ortalama ile diğer alanlar ve 16,38 ortalama ile Türkçe-Sosyal olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 26.1'de verilmiştir.

Tablo 26.1. Öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Branş	KT	sd	KO	F	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	100,282	4	25,071	,859	,488
	Grup İçi	14847,860	509	29,171		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	131,112	4	32,778	,484	,747
	Grup İçi	34449,917	509	67,682		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	104,729	4	26,182	1,386	,237
	Grup İçi	9613,279	509	18,887		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	38,518	4	9,629	,571	,684
	Grup İçi	8578,253	509	16,853		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 26.1 incelendiğinde öğretmenlerin branşları açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.2.9. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri en fazla izledikleri programa göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin en fazla izledikleri programa göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 27 ve Tablo 27.1'de verilmiştir.

Tablo 27. Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	En Fazla İzlenen Program	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Haber	253	16,0435	5,47886
	Belgesel	77	17,1948	5,73548
	Yarışma	77	15,7273	5,31789
	Spor	47	15,2553	4,94082
	Dizi	60	15,5667	4,97235
Performansı düşüren etkenler	Haber	253	23,8024	8,09618
	Belgesel	77	25,4026	8,60578
	Yarışma	77	22,8961	7,12036
	Spor	47	24,4681	9,09097
	Dizi	60	22,2333	8,58727
Okula karşı olumsuz tutum	Haber	253	9,1383	3,95418
	Belgesel	77	9,2727	4,27550
	Yarışma	77	9,0649	6,07917
	Spor	47	8,5106	3,88348
	Dizi	60	8,9000	3,82986
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Haber	253	16,5336	2,82208
	Belgesel	77	16,2987	2,51346
	Yarışma	77	17,4675	7,34773
	Spor	47	16,6383	2,39951
	Dizi	60	17,1833	5,34089

Tablo 27 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,19 ile en fazla izledikleri program belgesel olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,04 ortalama ile haber, 15,73 ortalama ile yarışma, 15,57 ortalama ile dizi ve 15,26 ortalama ile spor olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,40 ile en fazla izledikleri program belgesel olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 24,47 ortalama ile spor, 23,80 ortalama ile haber, 22,90 ortalama ile yarışma ve 22,23 ortalama ile dizi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 9,27 ile en fazla izledikleri program belgesel olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,14 ortalama ile haber, 9,06 ortalama ile yarışma, 8,90 ortalama ile dizi ve 8,51 ortalama ile spor olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,47 ile en fazla izledikleri program yarışma olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 17,18 ortalama ile dizi, 16,64 ortalama ile spor, 16,53 ortalama ile haber ve 16,30 ortalama ile belgesel olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 27.1'de verilmiştir.

Tablo 27.1. Öğretmenlerin en fazla izledikleri programa göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	En Fazla İzlenen Program	KT	sd	KO	F	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	152,600	4	38,150	1,312	,264
	Grup İçi	14795,542	509	29,068		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	428,787	4	107,197	1,598	,174
	Grup İçi	34152,242	509	67,097		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	20,757	4	5,189	,272	,896
	Grup İçi	9697,251	509	19,052		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	78,673	4	19,668	1,173	,322
	Grup İçi	8538,098	509	16,774		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 27.1 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla izledikleri program açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.2.10. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri kitap okuma sıklıklarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin kitap okuma sıklıklarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 28 ve Tablo 28.1'de verilmiştir.

Tablo 28. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Kitap Okuma Sıklığı	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Her gün	137	15,8978	6,27938
	2-3 günde bir	121	15,9587	4,75639
	Haftada bir	87	15,7241	5,59212
	Ayda bir	169	16,3787	4,97001
Performansı düşüren etkenler	Her gün	137	22,8613	8,37642
	2-3 günde bir	121	23,9669	8,19037
	Haftada bir	87	23,2874	7,74283
	Ayda bir	169	24,6568	8,29590
Okula karşı olumsuz tutum	Her gün	137	8,8832	4,03854
	2-3 günde bir	121	9,3306	5,66626
	Haftada bir	87	9,3333	4,22800
	Ayda bir	169	8,8757	3,52237
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Her gün	137	16,8175	4,96194
	2-3 günde bir	121	16,8760	4,03231
	Haftada bir	87	16,6437	4,98830
	Ayda bir	169	16,5799	2,63806

Tablo 28 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16,38 ile kitap okuma sıklığı ayda bir olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 15,96 ortalama

ile 2-3 günde bir, 15,90 ortalama ile her gün ve 15,72 ortalama ile haftada bir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,66 ile kitap okuma sıklığı ayda bir olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,97 ortalama ile 2-3 günde bir, 23,29 ortalama ile haftada bir ve 22,86 ortalama ile her gün olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 9,333 ile kitap okuma sıklığı haftada bir olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,330 ortalama ile 2-3 günde bir, 8,883 ortalama ile her gün ve 8,875 ortalama ile ayda bir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16,88 ile kitap okuma sıklığı 2-3 günde bir olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,82 ortalama ile her gün, 16,64 ortalama ile haftada bir ve 16,58 ortalama ile ayda bir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 28.1'de verilmiştir.

Tablo 28.1. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıklarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Kitap Okuma Sıklığı	KT	sd	KO	F	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	31,637	3	10,546	,361	,782
	Grup İçi	14916,505	510	29,248		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	270,886	3	90,295	1,342	,260
	Grup İçi	34310,143	510	67,275		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	25,376	3	8,459	,445	,721
	Grup İçi	9692,632	510	19,005		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	8,066	3	2,689	,159	,924
	Grup İçi	8608,704	510	16,880		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 28.1 incelendiğinde öğretmenlerin kitap okuma sıklıkları açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.2.11. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 29 ve Tablo 29.1'de verilmiştir.

Tablo 29. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	En uzun süre yaşanılan yerleşim birimi	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Şehir	403	16,0471	5,26135
	İlçe	72	16,6250	6,30992
	Belde/Köy	39	14,8974	4,91397
Performansı düşüren etkenler	Şehir	403	23,5682	8,29057
	İlçe	72	24,0139	7,32254
	Belde/Köy	39	25,5897	8,87551
Okula karşı olumsuz tutum	Şehir	403	8,9926	4,48074
	İlçe	72	9,0694	3,56559
	Belde/Köy	39	9,7692	4,36168
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Şehir	403	16,6501	4,09334
	İlçe	72	17,0278	4,84687
	Belde/Köy	39	16,9231	2,30999

Tablo 29 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16,63 ile en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi ilçe olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,05 ortalama ile şehir ve 14,90 ortalama ile belde/köy olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,59 ile en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi belde/köy olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 24,01 ortalama ile ilçe ve 23,57 ortalama ile şehir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 9,77 ile en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi belde/köy olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,07 ortalama ile ilçe ve 8,99 ortalama ile şehir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,03 ile en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi ilçe olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,92 ortalama ile belde/köy ve 16,65 ortalama ile şehir olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 29.1'de verilmiştir.

Tablo 29.1. Öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	En uzun süre yaşanılan yerleşim birimi	KT	sd	KO	F	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	75,573	2	37,787	1,298	,274
	Grup İçi	14872,569	511	29,105		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	149,734	2	74,867	1,111	,330
	Grup İçi	34431,295	511	67,380		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	21,454	2	10,727	,565	,569
	Grup İçi	9696,554	511	18,976		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	10,389	2	5,195	,308	,735
	Grup İçi	8606,381	511	16,842		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 29.1 incelendiğinde öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.2.12. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri aile tiplerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin aile tiplerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin aile tiplerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.

Boyutlar	Aile Tipi	N	X	Std. Sapma	t	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Çekirdek	397	16,0856	5,08689	,307	,759
	Geniş	117	15,8889	6,36366		
Performansı düşüren etkenler	Çekirdek	397	23,7028	8,02127	-,391	,696
	Geniş	117	24,0598	8,85252		
Okula karşı olumsuz tutum	Çekirdek	397	8,9673	4,33932	-,911	,363
	Geniş	117	9,3846	4,39993		
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Çekirdek	397	16,6448	4,00092	-,804	,422
	Geniş	117	16,9915	4,42075		

Tablo 30 incelendiğinde öğretmenlerin aile tipleri açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.2.13. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin STK'lara üye olup olmama durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları.

Boyutlar	STK Üyelik	N	X	Std. Sapma	t	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Evet	241	16,0954	5,66230	,215	,830
	Hayır	273	15,9927	5,16350		
Performansı düşüren etkenler	Evet	241	24,5726	8,78279	**2,034***	**,042**
	Hayır	273	23,0879	7,61816		
Okula karşı olumsuz tutum	Evet	241	9,3900	5,20870	1,567	,118
	Hayır	273	8,7729	3,40734		
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Evet	241	16,5643	4,84048	-,828	,408
	Hayır	273	16,8645	3,31107		

Tablo 31 incelendiğinde örgütsel sinizmin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma, okula karşı olumsuz tutum ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda STK'lara üye olan öğretmenlerin ortalamasının 24,57, STK'lara üye olmayan öğretmenlerin ortalamasının ise 23,09 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri (t=2,034, p<,05) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre STK'lara üye olan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algıları STK'lara üye olmayan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

4.2.14. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri yöneticilik isteklerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yöneticilik isteklerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi

(ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 32 ve Tablo 32.1'de verilmiştir.

Tablo 32. Öğretmenlerin yöneticilik isteklerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	Yöneticilik İsteği	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Evet	103	15,9903	5,65425
	Hayır	320	15,9063	4,91852
	Belki	91	16,5714	6,61504
Performansı düşüren etkenler	Evet	103	23,8350	8,20461
	Hayır	320	23,5375	8,11816
	Belki	91	24,5934	8,57124
Okula karşı olumsuz tutum	Evet	103	9,2816	5,96463
	Hayır	320	8,9344	3,81287
	Belki	91	9,2637	3,99676
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Evet	103	17,4951	4,31794
	Hayır	320	16,6500	4,28045
	Belki	91	16,1099	2,93049

Tablo 32 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 16,57 ile yöneticilik isteği belki olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 15,99 ortalama ile evet ve 15,91 ortalama ile hayır olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,59 ile yöneticilik isteği belki olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,84 ortalama ile evet ve 23,54 ortalama ile hayır olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 9,28 ile yöneticilik isteği evet olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,26 ortalama ile belki ve 8,93 ortalama ile hayır olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,50 ile yöneticilik isteği evet olan öğretmenlere ait olduğu, bunu

sırasıyla 16,65 ortalama ile hayır ve 16,11 ortalama ile belki olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilik isteğine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 32.1'de verilmiştir.

Tablo 32.1. Öğretmenlerin yöneticilik isteğine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	Yöneticilik İsteği	KT	sd	KO	F	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	31,679	2	15,839	,543	,582
	Grup İçi	14916,464	511	29,191		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	79,329	2	39,664	,587	,556
	Grup İçi	34501,700	511	67,518		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	13,881	2	6,940	,365	,694
	Grup İçi	9704,127	511	18,990		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	97,322	2	48,661	2,919	,055
	Grup İçi	8519,449	511	16,672		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 32.1 incelendiğinde yöneticilik isteği açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.2.15. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri iletişim becerilerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin iletişim becerilerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 33 ve Tablo 33.1'de verilmiştir.

Tablo 33. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.

Faktör	İletişim Becerisi	N	X	Std. Sapma
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Zayıf	48	17,3125	6,26424
	Orta	215	16,5442	5,33606
	Güçlü	251	15,3665	5,20165
Performansı düşüren etkenler	Zayıf	48	25,0833	8,21217
	Orta	215	24,2744	7,92925
	Güçlü	251	23,1155	8,41704
Okula karşı olumsuz tutum	Zayıf	48	10,3958	5,49948
	Orta	215	9,1628	3,45011
	Güçlü	251	8,7211	4,74657
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Zayıf	48	17,3958	5,71202
	Orta	215	16,7488	4,79702
	Güçlü	251	16,5737	2,91985

Tablo 33 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,31 ile iletişim becerisi zayıf olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,54 ortalama ile orta ve 15,37 ortalama ile güçlü olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,08 ile iletişim becerisi zayıf olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 24,27 ortalama ile orta ve 23,12 ortalama ile güçlü olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,40 ile iletişim becerisi zayıf olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,16 ortalama ile orta ve 8,72 ortalama ile güçlü olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 17,40 ile iletişim becerisi zayıf olan öğretmenlere ait olduğu, bunu sırasıyla 16,75 ortalama ile orta ve 16,57 ortalama ile güçlü olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 33.1'de verilmiştir.

Tablo 33.1. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.

Boyutlar	İletişim Becerisi	KT	sd	KO	F	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Gruplar Arası	246,220	2	123,110	**4,279***	**,014**
	Grup İçi	14701,922	511	28,771		
	Toplam	14948,142	513			
Performansı düşüren etkenler	Gruplar Arası	244,904	2	122,452	1,822	,163
	Grup İçi	34336,125	511	67,194		
	Toplam	34581,029	513			
Okula karşı olumsuz tutum	Gruplar Arası	116,748	2	58,374	**3,107***	**,046**
	Grup İçi	9601,260	511	18,789		
	Toplam	9718,008	513			
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Gruplar Arası	27,468	2	13,734	,817	,442
	Grup İçi	8589,303	511	16,809		
	Toplam	8616,770	513			

Tablo 33.1 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden performansı düşüren etkenler ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutlarında öğretmenlerin iletişim becerileri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=4,279; p<,05) ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=3,107; p<,05) ilgili boyutlarda gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

İlgili alt boyutlarda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 33.2'de verilmiştir.

Tablo 33.2. Öğretmenlerin iletişim becerilerine göre çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.

Bağımlı Değişken	(I) İletişim becerisi	(J) İletişim becerisi	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Orta	Güçlü	**1,17765***	**,048**
Okula karşı olumsuz tutum	Zayıf	Güçlü	**1,67472***	**,039**

Öğretmenlerin iletişim becerileri açısından çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde iletişim becerisi orta olan öğretmenlerle güçlü olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 33.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre iletişim becerisi orta olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları, güçlü olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde iletişim becerisi zayıf olan öğretmenlerle güçlü olan öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 33.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre iletişim becerisi zayıf olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları, güçlü olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Yorumlanması

Tablo 34'de öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu verilmiştir.

Tablo 34. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki ilişki.

Ölçeklere Ait Alt Boyutlar		Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma	Performansı düşüren etkenler	Okula karşı olumsuz tutum	Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	Üstlerle iletişim	Kurum iletişim politikası
Çalıştığı örgütten (duyuşsal/ davranışsal) uzaklaşma	**r**	***1***						
	p							
	N	514						
Performansı düşüren etkenler	**r**	***,512***	***1***					
	p	,000	,000					
	N	514	514					
Okula karşı olumsuz tutum	**r**	***,536***	***,438***	***1***				
	p	,000	,000					
	N	514	514	514				
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	**r**	***-,245***	***-,249***	***-,218***	***1***			
	p	,000	,000	,000				
	N	514	514	514	514			
Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	**r**	***-,278***	***-,188***	***-,098***	***,232***	***1***		
	p	,000	,000	,026	,000			
	N	514	514	514	514	514		
Üstlerle iletişim	**r**	***-,419***	***-,348***	***-,282***	***,359***	***,529***	***1***	
	p	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	514	514	514	514	514	514	
Kurum iletişim politikası	**r**	***-,451***	***-,382***	***-,307***	***,409***	***,550***	***,785***	***1***
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	514	514	514	514	514	514	514

Tablo 34 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutları puanları ile kurum içi iletişim düzeyleri alt boyutları puanları arasındaki ilişkilerin düzeyi görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin;

- Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları ile performansı düşüren etkenler algıları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=,512) vardır.

- Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları ile okula karşı olumsuz tutum algıları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=,536) vardır.
- Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları ile çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,245) vardır.
- Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları ile çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,278) vardır.
- Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları ile üstlerle iletişim algıları arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,419) vardır.
- Çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları ile kurum iletişim politikası algıları arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,451) vardır.
- Performansı düşüren etkenler algıları ile okula karşı olumsuz tutum algıları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=,438) vardır.
- Performansı düşüren etkenler algıları ile çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,249) vardır.
- Performansı düşüren etkenler algıları ile çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,188) vardır.
- Performansı düşüren etkenler algıları ile üstlerle iletişim algıları arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,348) vardır.
- Performansı düşüren etkenler algıları ile kurum iletişim politikası algıları arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,382) vardır.
- Okula karşı olumsuz tutum algıları ile çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,218) vardır.
- Okula karşı olumsuz tutum algıları ile çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,098) vardır.
- Okula karşı olumsuz tutum algıları ile üstlerle iletişim algıları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,282) vardır.

- Okula karşı olumsuz tutum algıları ile kurum iletişim politikası algıları arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki (r=-,307) vardır.
- Çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları ile çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=,232) vardır.
- Çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları ile üstlerle iletişim algıları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=,359) vardır.
- Çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları ile kurum iletişim politikası algıları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=,409) vardır.
- Çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları ile üstlerle iletişim algıları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=,529) vardır.
- Çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları ile kurum iletişim politikası algıları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=,550) vardır.
- Üstlerle iletişim algıları ile kurum iletişim politikası algıları arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki (r=,785) vardır.

4.4. Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu kısmında nitel verilerden faydalanılmıştır. Görüşmede yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler 24.02.2014 – 07.03.2014 tarihleri arasında yapılmıştır. Bütün görüşmeler araştırmacının kendisi tarafından yapılmış ve daha önceden katılımcıların izni alınmıştır.

Bu bölümde, öğretmenlerin meslektaşlarıyla, idarecileriyle veya okulları ile ilgili yaşadıkları sorunlarını, bunlardan kaynaklı okula karşı olumsuz tutumlarının nedenlerini ve nasıl bir iletişim içinde olmak istediklerine ilişkin elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular, araştırmanın alt problemleri dikkate alınarak sunulmuştur.

4.4.1 Meslektaşlarla Yaşanılan İletişim Problemlerine İlişkin Görüşler

Okul, sürekli kendini yenileyen bir örgüttür.

.... eğitim canlı bir yapı, her şey değişebiliyor. (G9)

.... ama insanız. İllaki her örgütte zaman zaman bir takım problemler olabiliyor. (G1)

Yine de bunun iletişimsizlikten meydana gelmesini en aza indirgemek için okulda bazı sorunları tepkisel boyuta taşımadan karşılıklı halletmek gerekmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin okuluna karşı olumsuz tutumunda meslektaşlarıyla ne gibi iletişim problemi yaşadığını anlamak amacıyla "Meslektaşlarınızla iletişim problemleriniz var mı? Varsa ne gibi iletişim problemleri yaşıyorsunuz?" sorusu sorulmuştur. İlkokul-ortaokul öğretmenlerinin meslektaşlarıyla yaşadıkları sorunlara ilişkin bulgular sırasıyla aşağıda sunulmaktadır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda öğretmenlerle meslektaşları arasında sorunların var olduğu ama bazı sıkıntıların daha çok yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin meslektaşlarıyla en fazla yaşadıkları iletişim problemi:

Algılama farklılığı (n:7)

Konuşma ve hitap tarzı (n:4)

Zihinsel benmerkezcilik (n:4)

İstenmeyen uygunsuz davranışlar (n:3)

İki kademenin beraber eğitim görmesi (n:1) olmuştur.

Öğretmenlerin meslektaşlarıyla yaşadıkları en büyük problem olarak algılama farklılığı vurgulanmaktadır. Öğretmenleri daha iyi anlayabilmek için bu terim üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir. Algıyı anlamanın temel noktası, algının bir olayın esası değil bireysel yorumu olduğunu kabul etmektir. Benzer olgunun her kişide ayrı sonuç yaratmasının nedeni algılama farklılığıdır (Erdoğan, 1999, s. 1). Bu sebeple problemler; birbirlerini yanlış anlamalarından, kendilerini doğru ifade edememelerinden, kelimelere ve cümlelere verilen anlam farklılığından kaynaklandığı söylenebilir.

> *İletişim noksanlığına sebep olacak yanlış anlamalardan kaynaklı üslup ve yaklaşımlarda kırıcı olanlarla daha mesafeli olmaya dikkat ederim. (G3)*

Bu gibi sıkıntıların insanları iletişim kurmaktan vazgeçirdiği görülmektedir.

Algılama farklılığına bağlı olarak tepki boyutunda konuşma tarzı ve üslup biçimi de değişmektedir. Böyle bir durumda öğretmenlerin sakince konuşarak halledilebilecekleri bir problem, onları çatışmanın eşiğine götürebilmektedir.

> *Bir problem olduğunda ve bunu ifade etmek istediğinde duygu ve düşüncelerini sivri bir dille dile getiriyor. (G5)*

Zihinsel benmerkezcilik de öğretmenleri rahatsız eden unsurlardan biridir. Bu terim şu şekilde ifade edilmektedir (Dökmen, 2013: 1):

> Bir insan eğer ben-merkezci davranıyor, kendini karşısındaki insanların, ötekilerin yerine koyamıyor, onların bakış tarzlarını kavrayamıyorsa, bu durumu "ötekibilmezlik" olarak

adlandırmak istiyorum. Bir insan, ben-merkezci davrandığında, sadece kendi bakış tarzını önemseyip ötekini bilmediğinde, onun bakış tarzını kavrayamadığında sorunlar çıkar ortaya.

Öğretmenler meslektaşlarında bu durumu kendini beğenme, bencillik, kendi düşüncesinin doğruluğundan vazgeçememe gibi kelime gruplarıyla ifade etmişler ve öteki bilmezlik karşısında nasıl çaresiz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Daha çok karşımdaki kişinin kendi düşüncesinin doğruluğundan asla vazgeçmeyeceği mesajını bana vermesiyle başlıyor. Bu nedenle çoğu meslektaşlarımla fikir alışverişinde bulunmakta zorluk yaşıyorum. Özellikle meslek hayatında epey yol almış kişiler fazlasıyla önyargılı bir tutuma sahip. Fikir sunmak için başladığım konuşmalar onların öğüt vermesiyle son buluyor. (G10)

İstenmeyen uygunsuz davranışlarla karşısındakini rahatsız etmek de iletişime bir engel olarak öğretmenler tarafından algılanmıştır. Bu; saygısız, hoşgörüsüz, seviyesiz davranışlar olarak nitelendirilmektedir.

İletişimde rahatsızlık veren bir diğer problem ise ilkokul ve ortaokul kademelerin beraber eğitim görmesi olarak düşünülmüştür. Her iki kademede de öğretmenler farklı gelişim evresinde olan öğrencilerle ilgilendiklerinden diğer kademede bulunan öğretmenin kendisini anlayamadığını ve iletişimde sıkıntı oluşturduğu belirtilmektedir.

4.4.2 İdarecilerle Yaşanılan İletişim Problemine İlişkin Görüşler

Öğretmenlerin çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutumlarında ikinci olarak aranan neden idare ile iletişim. Katılımcılardan idareyle problem yaşamayanların bunu nasıl başardıkları sorulduğunda, genelde idareyle birebir tartışmalardan ve idareyle fazla iletişim kurmaktan kaçındıklarını ifade etmişlerdir. Bu da iletişim olarak adlandırılamamaktadır. Ayrıca iletişim konusunda o kadar sıkıntılılar ki öğretmenler okulla ilgili haberleri öğrencilerden öğrendiklerini belirtmişlerdir.

İdarecilerle iletişimin sağlıklı bir eğitim-öğretim, verimli bir çalışma hayatı için çok önemli olduğunu düşünüyorum. (G1)

Bu sebeple "İdarecilerinizle iletişim ortamınız nasıl? İletişim ortamınızda problemler yaşıyor musunuz?" sorusu sorulmuş. Katılımcılar arasında idareyle yaşanan iletişim problemi olarak:

Zihinsel benmerkezcilik (n:8)

Öğretmenin önemsenmemesi (n:5)

Okul yönetiminin düzgün işlemeyişi (n:4)

İstenmeyen uygunsuz davranış (n:1) görülmüştür.

İdarecilerde ilk göze çarpan iletişim problemi zihinsel benmerkezcilik olmaktadır. "Karşımızdakilerin dünyayı ve olayları algılama ve düşünme biçimlerinin yanlış olduğunu, bizim algılama ve düşünme biçimimizin ise tek doğru olduğunu düşünmek zihinsel ben-merkezciliktir" (Dökmen, 2013: 4). Öğretmenler, idarecinin yeni fikirlere açık olmaması, olayları olumsuz yorumlama, bencillik, önyargılı olması, vb. kelime gruplarıyla idarecilerinin öteki bilmezlik durumlarını dile getirmektedirler.

Önyargılı birisi. Kendi fikirlerinde olmayan insanları ayırdığını düşünüyorum… (G8)

Bence kendi kafasındaki düşüncelerin ve kendi egosunun daha önemli olması problemlerin yaşanmasına sebep oluyor. (G5)

İdarecilerle yaşanılan bir diğer iletişim problemi ise öğretmenlerin önemsenmemesi olarak görülmektedir. Yeni eğitim politikasıyla beraber öğrenci ve veli müşteri olarak görüldüğünden daha kıymetli olmuş, öğretmenlerin ise iyice değersizleştiği bir durum ortaya çıkmıştır.

……idareciler ne derse o olduğu için çok da iletişim kuramıyoruz. (G2)

Bizim idarecilerimiz belki öğrenci ve veliden çok öğretmenleriyle ilgilenip, onları dinlemeye çalışsalar durum daha iyi olabilir. (G4)

…… her türlü çabama rağmen yaptıklarımı işe yaramaz bulan ve sadece dinlemek için dinleyen idarecim de var. Dinlerken başka işlerle meşgul olan her defasında konuşmamızın ahlak dersleriyle, hayat dersleriyle son bulması benim o kişiyle kurduğum iletişimi olumsuz etkiliyor. (G10)

Okul yönetiminin düzgün işlemeyişinden kaynaklı sıkıntılar da öğretmenler için iletişim problemini oluşturan bir diğer sebep olarak ele alınmıştır. Amir-memur ilişkisinde belli seviyenin olmaması, idarenin fazla yetkilerinin olmaması, eksik ve geç bilgi verilmesi, adaletsiz olması gibi nedenler iletişimde öğretmenlerin sıkıntı yaşamasına sebep olmaktadır.

İdarecilerin çok fazla yetkileri olmadığı için aslında öğretmencilik oynuyoruz. (G4)

Bilgileri öğrencilerden öğreniyoruz genelde. (G5)

Okul personeli arasında eşit imkanlar sunmuyor. (G8)

Son olarak da iletişime engel olan problem olarak istenmeyen uygunsuz davranışlar vurgulanmaktadır. Yüksek ses tonu, kötü bir bakış, hoşgörüsüz davranışlar öğretmenleri iletişimden soğutabilmektedir.

4.4.3. Okula Karşı Olumsuz Tutum Sergilenmesinin Nedenlerine İlişkin Görüşler

Öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum sergilemesinde idare veya meslektaşlardan başka ne gibi etkenler olabilir diye düşünülerek "Okula karşı olumsuz

tutum sergilemenizde ne gibi nedenler vardır?" sorusu sorulmuştur. Bu soruya çeşitli nedenler sıralayanlar olduğu gibi okulla ilgili olumsuz bir tutumunun olmadığını söyleyen katılımcılar da mevcuttur.

Öğretmen arkadaşlarımın birçoğu ile iyi anlaşıyorum. Arkadaşlarla ortamın iyi olunca okuldaki eğitim materyalinin azlığı, öğrencilerin saygısızlığı ve sorumsuz oluşları ve çevrenin iyi bir çevre olmayışına katlanıyorum. (G8)

Okulda birçok problem olsa da meslektaşların iyi olunca hiçbirinin göze görünmediği gözlemlenebiliyor. Ayrıca okulu evi gibi sahiplenerek olumsuz duygu beslemenin mümkün olmadığı da belirtilmektedir.

..... insanın nasıl ki evine olumsuz tutum sergileyemeyeceği gibi okuluna da bu şekilde olumsuz bir tutum sergilememesi gerektiğini düşünüyorum. (G1)

Yine de katılımcılar arasında en çok vurgulanan nedenler:

Öğrenciler (n:6)

Velilerin tutumu (n:6)

İdarenin yaklaşımı (n:5)

Okulun bulunduğu konum (n:4)

Yanlış eğitim politikası (n:3)

Meslektaşlar (n:3) olmuştur.

Okula karşı olumsuz tutumda (sinizm) velilerin tutumu ve öğrenciler en çok vurgulanan neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrencilerin sıkıntılı olmasının sebebi de velileri olmaktadır. Çünkü çocuk içinde yaşadığı çevreden etkilenir, en başta da aileden. Ailenin genel özellikleri ve anne-babanın çocuğa yönelik tutumları çocuğun kişiliğini şekillendirerek onun okulda kullanacağı niteliklerini geliştirmesine veya geliştirememesine yol açmaktadır (Yiğit & Bayrakdar, 2006, s. 32). Yani ailede sıkıntı olduğu zaman bu durum öğrenciye, okula ve de öğretmene yansımaktadır.

Öğrencilerin derse ilgisiz olması. (G2)

Geçim sıkıntısı, ebeveyn ilgisizliği, parçalanmış aileler gibi birçok sorunla karşı karşıya öğrencilerimiz… (G4)

.... verdiğimiz emeğin karşılığını alamadığımızda….. (G6)

...velilerin eğitime destek vermeyişi…. (G7)

....anlayışsız veliler…. (G11)

Öğrenci ve velilerin profilinin ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

İdarenin yaklaşımı da iletişimsizliğine neden olarak belirtilmektedir. İdarenin kendilerini dinlememeleri, teşvik edici söz ve davranışın eksikliği ve dengesiz iş dağılımı gibi ana başlıklar altında öğretmenler sıkıntılarını dile getirmektedirler.

…… o kişilerden olumlu ya da olumsuz dönüt alamıyorum. Ne düşündüklerini tam olarak tahmin edemediğim için bu durum bir dahaki sefere nasıl davranacağımı bilemememe neden oluyor…… (G10)

….destek göremediğimde, kendimizi yalnız hissettiğimizde…... (G6)

Ders dışı etkinliklerde dengesiz iş dağılımının yapılması, bazı kişilere çok az görev verilip bazı kişilere çok görev verilmesi…… (G7)

Öğrencilerin ve okulun bulunduğu yerin profili sorulduğunda, genelde başka illerden, özellikle doğudan göç alan bir yer olduğu öğrenilmiş ve öğrencilerin kendi kültürlerine yabancı olan insanların memleketinde kendilerini misafir gibi görerek ne yaşadıkları yeri sahiplenebilmişler ne de kendi memleketlerine dönüş yapabilmişlerdir. Bu da kültürler arasında sıkışmış nesillerin varlığını haberdar etmektedir.

Benim çalıştığım okul şehir merkezinde fakat şehrin tam olarak varoşunda. Dolayısıyla çocukların okuldan önce ailelerinde problem var. (G4)

Öğretmenlerin meslektaşlarıyla problemlerinin olması, okula karşı olumsuz tutumunda az da olsa etkili olduğu görülmektedir. Öğretmenler arasında oluşan yanlış iletişim bazı problemlerin yaşanmasına sebep olmaktadır.

Öğretmenlerle yapılan görüşmede vurgulanan bir fikir de okullardaki herkes mış gibi davranmaya çalışmasıdır. Öğretmenler öğretmenmiş gibi, öğrenciler öğrenciymiş gibi davranmaktadırlar. Bu durum yanlış eğitim politikalarının uygulanmaya çalışılmasından dolayı öğretmenlik mesleği öğretmencilik oyununa dönmekte olduğunun altı çizilmektedir.

MEB'in yanlış politikaları..... Öğretmenin öğrencilere karşı yaptırımının olmaması… (G2)

…..düzenin, tertibin bozulması yani disiplinsizlik olayı. Çok zor durumlarda kalıyoruz… (G9)

4.4.4. Okullarındaki İletişim Politikalarına İlişkin Görüşler

"Okulunuzda oluşan iletişim politikasını nasıl değerlendiriyorsunuz?" sorusuna olumsuz bakıp cinsiyetler arasında iletişim kopukluğunun ve çıkar ilişkilerinin var olduğu belirtilirken, bir kısmı da okulu olumlu ve pozitif bir yer olarak ve ayrıca okulu, yeni bilginin öğrenildiği ve yeni şeylerin yapılmaya istekli olunduğu yer olarak da görebilmektedirler. İnsanın olduğu yerde sıkıntı olabilecek bir durumdur.

*Herkes iyi niyetle iletişim kurmaya çalışıyor. Kimi zaman başarılı, kimi zaman da başarısız olabiliyoruz. Bu, gerçek hayatın gerektirdiği kada*rdır. (G4)

Öğretmenlerin okullarındaki iletişim politikasına ilişkin düşünceleri sırasıyla verilecek olunursa:

Yenilikçi ve değişime açık (n:5)

İdarenin zihinsel benmerkezciliği (n:4)

Gruplaşma merkezli (n:4) olarak görülmektedir.

Öğretmenler okullarındaki iletişimi, en fazla yenilikçi ve değişime açık bir yer olarak görmektedirler.

……zaman zaman yeni şeyler öğrenebildiği bir yer olarak görüyorum. (G1)

Sorunlarımızı konuşarak halledebiliyoruz. (G2)

….. olumlu ve pozitif buluyorum. (G6)

Herkesin bir şeyler yapma konusunda isteği, düşüncesi var…. (G10)

Yaşanılan birçok sıkıntıya, probleme rağmen böyle bir sonucun çıkması eğitime bakışın hala ümit verici olduğunu düşündürmektedir.

İdarenin zihinsel benmerkezciliği okullardaki bir diğer iletişim politikası olarak addedilmektedir. İdarenin çıkar ilişkileri ve bencilce duygu ve düşüncelerinin varlığı, dünya görüşüne göre davranışlarının değişmesi, idareye göre veli ve öğrencilerin daha değerli olması zihinsel benmerkezcilik olarak ifade edilmiştir.

Son olarak da gruplaşma merkezli bir iletişim kültürünün olduğu üzerinde durulmaktadır.

Bayan ve erkek öğretmenler arasında iletişim kopukluğu olduğunu düşünüyorum. (G2)

Birden fazla grup bulunmaktadır. Bayanlar bayanlarla, erkekler erkeklerle iletişim kurmaktadır. (G7)

Bu durum okullarda rahatsız edecek bir boyuta varmış olmalı ki hem bayan hem de erkek öğretmenler tarafından dile getirilmiştir.

4.4.5. Okullarında Arzulanan İletişime İlişkin Görüşler

Okullarda iletişim ortamının oluşmasında en etkili merci, idaredir. "Yönetim iletişimdir" sözü bu durumu özetlemektedir. Bu sebeple "İdarecilerinizden sizinle nasıl bir iletişim içinde olmasını beklersiniz?" sorusu sorulmuş. Sırasıyla

Öğretmene değer veren (n:10)

Adil bir hiyerarşi (n:7)

Olumlu davranışlar (n:4)

Esnek yetki anlayışı (n:2)

Şeffaf bir yönetim tarzı (n:1) olmuştur. Neredeyse öğretmenlerin tamamı tarafından talep edilen iletişim tarzı, kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi aranan ideal idarecinin profilini çıkarmaktadır.

Öğretmenin arkasında değil, yanında olmasını isterim. (G2)

Bizim fikirlerimizi alarak karar vermelerini beklerim…..Veli ve öğrenciden çok öğretmen dinlenmeli. Müfettişten çok öğretmen önemsenmeli. (G4)

Fikrimizi almasını…. (G6)

Fikirlerimi önemsesin. Okulla ilgili sorunlarımızı dinleyip, çözüm yolları arasın isterim. (G8)

Sorunları birlikte çözme konusunda duyarlı olmasını isterim. (G9)

Yine büyük bir çoğunluk tarafından adil bir hiyerarşi istenmektedir. Yerine ve zamanına göre davranılması, adil olunması gibi sözlerle de bu durum özetlenmektedir.

Benimle ve meslektaşlarımla ast-üst ilişkisi çerçevesinde….. (G3)

Herkese aynı uzaklıkta ve yakınlıkta adil …. bir iletişim….. (G7)

Personeline eşit davransın. Taraflı düşünmesin. (G8)

Her zaman görevinin gereğini yapsın. (G11)

Öğretmenler için sabah söylenen bir günaydın, verilen bir selam, sorulan bir hal-hatır, hoşgörülü bir tavır, yumuşak bir ses tonu idarenin olumlu davranışı olarak nitelendirilmektedir. Öğretmenlere gösterilen olumlu davranışlar küçük ama önemli iletişim şekilleridir.

İdarenin yetkilerini yerine göre kullanması gerektiği de arzulanan iletişim şekli olarak vurgulamaktadır.

Çok fazla kurallar diye tutturmamalı. Bazen de risk alıp öğretmenler için de neler yapabileceğini göstermeli. Belki yapacağı ufak bir şeydir ama öğretmenin iş veriminde örgütüne bağımlılığında etkili olacaktır. (G5).

Elbette ki kurallar olmadan düzenden söz etmek pek mümkün olmaz ama kuralların öğretmenlerle tartışıldığında ve bazı durumlarda yetkiler esnetildiğinde daha olumlu sonuçlar elde edilebileceğine inanılmaktadır.

BÖLÜM V
TARTIŞMA

1. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmadığını kanıtlamıştır. Bu bulgu, bazı araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Barış, 2008: 57; Çetinkaya, 2012: v; Ünalır, 2013: 141). Diğer taraftan, bu bulgu iletişimle ilgili araştırmalar incelendiğinde bazı çalışmaların sonuçlarıyla da örtüşmemektedir. Yılmaz (2007: 203)'ın çalışmasında erkeklerin, kurum içi ilişkilerin derinliğine ilişkin algıları kadın çalışanlara göre daha olumlu çıkarken, kurum içi iletişimin üstlerle iletişimi açısından Köşterelioğlu ve Argon (2010, s. 9)'ın çalışmasında ise bayan öğretmenlerin yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu söylenebilir. Yine üstlerle iletişim alt boyutuyla ilgili olarak okul yöneticilerinin iletişim becerileri konusunda genel olarak erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Fidan, 2013: 75). Çalışma arkadaşlarıyla iletişim alt boyutuyla ilgili olarak Çavdar (2009: 95), çalışmasında ise bayanların işyerindeki iletişimin yeterli olduğuna dair düşünceleri erkeklerden fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmanın örgütsel sinizmle ilgili bulgularında ise örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda erkek öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları kadın öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Erkek öğretmenler yaşadıkları problemleri veya sıkıntıları diğer arkadaşlarıyla pek paylaşmazken, kadın öğretmenler genelde sıkıntılarını paylaşarak rahatlayabilmektedir. Böylece kadın öğretmenlerin olumsuz tutumlarını okula çok daha az yansıttığı düşünülebilir. Araştırmaya katılan bekar sayısının 44 olduğu göz önünde bulundurulursa kadın öğretmenlerin tamamına

yakınının evli olduğu ve yoğunlaşmaları gereken birçok sorumluluklarının olduğu düşünülebilir. Bu durum da onların okul hakkında fazla düşünmelerine fırsat vermemiş olabilir.

Cinsiyetle örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında yapılan çalışmalara göre değişik sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet değişkeni örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde yordayan kişisel özelliklerden biri olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (James, 2005: 97; Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 301-302; Kalağan, 2009: 177; Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 92; Sur, 2010: 68-69; Turan, 2011: 178; Yetim ve Ceylan, 2011, s. 692; Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1475; Polatcan, 2012: 83; Balay; Kaya; Cülha, 2013, s. 141; Topkaya; Altınkurt; Yılmaz vd. 2013, s. 14-15-16). Bu sonuç araştırmacıları, kişinin bayan veya erkek olması onların örgütsel sinizm algılarını etkilemediği sonucuna götürmektedir ve bu sonuçlar çalışmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

Cinsiyet örgütsel sinizmi etkiler şeklinde sonuçlara da ulaşılmıştır. Kadın çalışanların erkeklere göre örgütsel sinizm tutumları daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Altınöz; Çöp; Sığındı, 2011, s. 310; Balıkçıoğlu, 2013: 143; Erbil, 2013: 82). Mısırdalı Yangil, Baş ve Aygün (2013: 110) cinsiyetin örgütsel sinizm düzeylerinde farklılık oluşturduğunu bulmuştur. Bu araştırmada ise erkek çalışanların örgütsel sinizm algıları anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Literatür incelendiğinde bu bulguyla örtüşen sonuçlar bulunmamaktadır.

2. Öğretmenlerin yaşları açısından kurum içi iletişim alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bu bulguyu destekleyen nitelikte çalışmalara ulaşılmıştır. Ünalır (2013: 141)'ın çalışmasında iletişim tatmini uygulamalarının yaşla ilişkili olmadığı görülmüştür. Benzer bir sonuç Takmaz (2009: 99)'ın çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel iletişim düzeyleri, öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir. Aynı şekilde kurum içi iletişimin üstlerle iletişim alt boyutuyla ilgili olarak Köşterelioğlu ve Argon (2010, s. 10)'un çalışmasında öğretmenlerin yöneticilerin iletişim sürecindeki etkiliklerine ilişkin algılarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Yine ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin kurum içi iletişimini algıları tüm alt boyutlarında öğretmen ve yöneticilerin yaşları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Barış, 2008: 59). Bu sonuçlar çalışmamızla örtüşmektedir. Diğer taraftan, kurum içi iletişimin üstlerle iletişim boyutunda Çetinkaya (2012: 67)'nın çalışmasında "21-30

yaş" grubunda bulunan öğretmenler, 41 yaş ve üzerindeki öğretmenlere göre yöneticisinin iletişim becerisini olumsuz değerlendirmektedir. Öğretmenlerin yaşı arttıkça, yöneticilerinin iletişim becerilerini daha yeterli buldukları sonucuna varılmıştır. Bu sonuç da bu araştırmanın bulgusuyla örtüşmemektedir.

Bu araştırmanın örgütsel sinizmle ilgili bulgularında ise 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları, 31-40 yaş ve 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir. 31-40 yaş aralığındaki öğretmenler, okuldaki var olan durumdan hoşnut olmayıp içinde bulunduğu durumu değiştirmek için çabaladığında hiçbir şeyin değişmediğini fark ederek hayal kırıklığı yaşayabilir. Bu durum, öğretmenin okuldan uzaklaşmasına neden olmuş olabilir. 51 yaş ve üzerinde ise çalışma hayatının son evresine girdiğinden ve yıllarını vererek yenilikler, değişiklikler yapmaya uğraşan ama bunun olamayacağını gören öğretmen bir an önce emekli olmaya kendini adapte etmiş ve okuldan kendini uzaklaştırmış olabilir. 41-50 yaş aralığında ise durum çok farklı olmaktadır. Hayatlarında her şey yerli yerine oturmuş ve içinde olduğu durumdan hoşnut olmasa da yaşanılanları zorunlu kabullenme yaşıyor olabilir.

51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler algıları, 30 yaşa kadar ve 41–50 yaş arasında olan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaşın vermiş olduğu olumsuz etkenlere bağlı olarak performansları etkilenebilir. İlerleyen yaşla birlikte vücudunu kontrol etme yetisi azalmakta ve birçok hastalıklar baş göstermektedir. Bu da onların performansını düşürerek ve öyle olduğunu düşünerek kendilerini etkilemiş olabilirler.

51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz algıları, 30 yaşa kadar, 31–40 yaş ve 41–50 yaş arasında olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yıllarca emek verilen ve artık tükenmişliğin hat safhada olduğu yaş aralığı olan 51 yaş ve üzerindeki öğretmenler için küçük olumsuzluklar bile gözlerinde büyüyerek "dayanılmaz bir durum" gibi düşünmelerine neden olabilmektedir. Bu da onları okula karşı olumsuz düşüncelere sevk etmiş olabilir. Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmle yaş arasında anlamlı bir farklılık tespit edememişlerdir (James, 2005: 97; Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 302; Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 92; Şirin, 2011: 111; Turan, 2011:

178; Tayfun ve Çatır, 2014, s. 359-360). Kalağan (2009: 177) da yaş açısından araştırma görevlilerinin bilişsel boyuta ilişkin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir fark tespit edememiştir. Bu sonuçlar, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

Yaşın örgütsel sinizmde etkili olduğunu bulan araştırmalar da mevcuttur. Johnson (2007: 37), Akman (2013: 97-98) ve Balıkçıoğlu (2013: 142), yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Genç yaştaki kişilerin örgütsel sinizm seviyeleri daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011, s. 310)'nin çalışmasında da yaş değerleri arttıkça sinik tutum ve davranışlar azalmakta olduğunu belirtmektedirler. Bu sonucu da yaşlandıkça bilinçlenen ve ne istediklerini bilen bireyler olarak yorumlamaktadırlar. Tam tersine, Fındık ve Eryeşil (2012, s. 1255) çalışanların yaşları arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin de arttığı sonucunu tespit etmişlerdir. Mısırdalı Yangil, Baş ve Aygün (2013: 110) , yaşın genel sinizmde farklılık oluşturduğunu ifade etmiştir. Erbil (2013: 82) ise yaşın örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile ilişkili olup 46-55 yaş aralığında olan çalışanların davranış boyutuna yönelik sinizm düzeyleri en yüksek; 18-25 yaş aralığında olan çalışanların ise en düşük seviyede olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın bulguları Fındık ve Eryeşil (2012) ve Erbil (2013)'in çalışmalarıyla örtüşmektedir.

3. Öğretmenlerin kardeş sayıları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gibi öğretmenlerin kardeş sayıları açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır. İletişimde ve sinizmde kardeş sayısının az veya çok olması öğretmenlerin iletişim becerisini ve örgütsel sinizm düzeylerini etkilemediği görülmektedir. Literatürde kardeş sayısı değişkenine ilişkin bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

4. Öğretmenlerin medeni durumları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Soydaş (2013: 158)'ın çalışmasında örgütsel iletişim boyutlarında çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca kurum içi iletişimin alt boyutlarından biri olan üstlerle iletişimle ilgili olarak Özge Sağbaş (2013: 149)'ın çalışmasında, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin medeni duruma göre algılarında da anlamlı bir sonuç bulunmamıştır. Benzer şekilde, kurum içi iletişimin alt boyutlarından üstlerle iletişimi yönünden Köstereliođlu ve Argon (2010, s.

9)'un çalışmasında öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. Barış (2008: 58) da ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin kurum içi iletişiminin algılarının tüm alt boyutlarında öğretmen ve yöneticilerin medeni durumları arasında anlamlı bir fark tespit edememiştir. Bu sonuçlar, araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırmanın örgütsel sinizmle ilgili olan bulguları incelendiğinde evli öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algıları bekar öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir. Evli öğretmenler birçok konuya yoğunlaşmaları gerektiği için performansı düşüren etkenler üzerinde çok da düşünememiş olabilir. Bekar öğretmenler evli olanlara göre daha rahat olabilmektedir. Bu da onları çevresindeki durumları eleştirmeye ve iki kez düşünmeye yönlendirmiş olabilir. Literatür incelendiğinde, medeni durumun örgütsel sinizmde farklılık oluşturduğu belirtilmektedir (Mısırdalı Yangil; Baş; Aygün, 2013: 110). Bazı çalışmalarda bekarların örgütsel sinizm yaşama olasılığı daha yüksek olarak bulunmuştur (Delken, 2004: 51; Şirin, 2011: 110; Erbil, 2013: 20, 21, 22; Balıkçıoğlu, 2013: 143). Sinik olmalarının sebebi olarak da daha az sorumluluk sahibi olmaları gösterilmiştir (Balıkçıoğlu, 2013: 143). Bu sonuçlar, araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Yine de evli çalışanların bekâr çalışanlara göre davranışsal anlamda daha sinik olduğu bulunan çalışma da mevcuttur (Erbil, 2013: 82).

Bazı çalışmalarda ise medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 92; Sur, 2010: 68-72; Turan, 2011: 178; Polatcan, 2012: 83). Kalağan (2009: 177) ise bilişsel boyuta ilişkin örgütsel sinizm tutumları arasında farklılık yokken, sözlü/nişanlı/evli araştırma görevlilerin davranışsal boyutta örgütsel sinizm tutumları bekarlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç da araştırmanın bulgusuyla örtüşmemektedir.

5. Öğretmenlerin öğrenim durumu açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Literatür incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel iletişim düzeyleri, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşmamaktadır (Takmaz, 2009: 97). Köşterelioğlu ve Argon (2010, s. 11), öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının hiçbir boyutta anlamlı bir fark göstermediğini bulmuştur. İlköğretim okulu öğretmen ve

yöneticilerinin kurum içi iletişimini algılarının tüm alt boyutlarında öğretmen ve yöneticilerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Barış, 2008: 59). Bu sonuçlar yapılan çalışmanın bulgularıyla eşdeğerdir.

Çalışmanın bulgularıyla örtüşmeyen çalışmalar da mevcuttur. Çetinkaya (2012: 68)'nın yaptığı çalışmada ise üstlerle iletişim boyutuyla alakalı olarak "Ön lisans" mezunu öğretmenler yöneticilerinin iletişim becerilerini "lisans" mezunu öğretmenlere göre daha olumlu bulmakla birlikte, "yüksek lisans" mezunu öğretmenler ile anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulunmuştur. Kurum içi iletişimin kurum iletişim politikası alt boyutuyla ilgili olarak Ön lisans mezunu olan öğretmenler okul müdürlerinin okulun amaç ve politikaları hakkında her zaman bilgi verdiğini belirtmişlerdir (Özge Sağbaş, 2013: 151).

Çalışmanın örgütsel sinizm ile ilgili bulgularına göre lisans mezunu olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları, lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü eğitim almış öğretmenler öğrendikleri yeni bilgilerin ışığında kendilerini geliştirerek ve yenileyerek var olandan dahası için çabalayabilmektedir ve bu durum öğretmenleri araştırmaya sevk etmiş olabilir. Okulun yetersiz olduğu algısı, öğretmenlerin okuldan uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Yani farkındalığın artması onları önce duyuşsal ve sonrasında da davranışsal olarak etkileyerek okuldan uzaklaşmalarına neden olmuş olabilir.

Önlisans mezunu olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler algıları, lisans mezunu olan öğretmenlerin performansını düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Önlisans mezunu öğretmenler kendilerini diğer öğretmenlere nazaran daha az bilgili ve daha alt seviyede görüyor olabilirler. Ayrıca önlisans mezunu öğretmenler yaş olarak da 51 yaş ve üzeri kısmını kapsamaktadır. Yaşın yüksek, eğitim seviyesinin düşük olmasından dolayı birçok performansı düşüren etkenlerden etkilenmiş olabilirler.

Bazı çalışmaların sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, yani eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyinin de yükseldiği görülmüştür (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 301-302; Fındık ve Eryeşil, 2012, s. 1253; Akman, 2013: 97; Balıkçıoğlu, 2013: 144; Tayfun ve Çatır, 2014, s. 358-359). Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011, s. 311) ise eğitim seviyesi yükseldikçe sinik tutumun azaldığını belirtmiştir. Bu çalışmada örgütsel sinizmin bir alt

boyutunda eğitim seviyesi yüksek olan, bir alt boyutunda da eğitim seviyesi düşük olan öğretmenler etkilenmiştir. Bu sonuçlar bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Kimi araştırmalarda ise örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır ve bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmemektedir (James, 2005: 97; Sur, 2010: 68-72; Takmaz ve Yavuz, 2010, s. 14; Şirin, 2011: 111; Turan, 2011: 178; Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1475; Polatcan, 2012: 83).

6. Okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları, okuldaki çalışma süresi 6–10 yıl olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okuldaki hizmet süresi düşük olduğunda insanları ve çevresini tanımak için öğretmen daha fazla iletişim kurma ihtiyacı hissedebilir. Okuldaki hizmet süresi arttığında ise bilinen çevre ve var olan belli başlı çalışma arkadaşlarından dolayı iletişim kurmakta isteksiz olunabilir.

Okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin üstlerle iletişim algıları, okuldaki çalışma süresi 6–10 yıl olan öğretmenlerin üstlerle iletişim algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okuldaki hizmet süresi az olduğunda çalışma arkadaşlarıyla nasıl iletişim kurma ihtiyacı hissedebiliyorlarsa aynı şekilde üst yöneticilerle de iletişim kurmaya istekli olunabilir. Ayrıca kişilerle yaşanmışlık arttıkça bazı problemler de zamanla baş gösterebilmektedir. Bu durum, hizmet süresi artan öğretmenlerin üstlerle iletişimine ket vurmuş olabilir.

Okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algıları, okuldaki çalışma süresi 6–10 yıl olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine okuldaki hizmet süresi az olan öğretmenler yeni çevreye uyum sağlamak için örgütün politikalarına daha ilgili ve istekli olabilir. Okuldaki artan hizmet yılıyla denenmiş ve başarısız olunmuş çabalardan haberdar olan öğretmenler ise bu konuda daha çekimser kalarak ve isteksiz olarak örgütün iletişim politikalarını kabullenmeyebilir.

Bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik gösteren Özge Sağbaş (2013: 151)'ın çalışmasında mesleğinde 1-4 çalışma yılına sahip öğretmenlerin çoğu zaman okul müdürlerinin okulun amaç ve politikaları hakkında bilgi verdiğini düşündüklerini tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda ise bulunulan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından iletişim becerileri ölçeğinin hiçbir alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır

(Turan, 2011: 58: Çetinkaya, 2012: v; Köksal, 2012: 62; Fidan, 2013: 76; Ünalır, 2013: 141). Yapılan araştırmanın bulgularıyla bu sonuçlar örtüşmemektedir.

Yapılan araştırmanın örgütsel sinizm açısından bulguları incelendiğinde okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları, okuldaki çalışma süresi 6–10 yıl olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okuldaki hizmet süresi kısa olan öğretmenler yukarıda da bahsedildiği gibi çalışma arkadaşlarıyla, üstleriyle iletişim kurmada da örgütün iletişim politikasını benimseme konusunda da isteklidir. Aynı zamanda yeni okulunda başarısız değişim çabalarına şahit olmadıklarından veya kurumla ilgili hayal kırıklığı yaşamadıklarından dolayı kararları uygulamaya da istekli olmuş olabilirler.

Örgütsel sinizmle çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenen çalışmalar daha fazla bulunmaktadır ve genellikle yeni olanların değil de daha fazla zamandır örgütünde çalışan kişilerin sinik tutum gösterdiği tespit edilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 301-302; Kalağan, 2009: 177; Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011, s. 311; Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1475; Balıkçıoğlu, 2013: 144; Erbil, 2013: 85; Tayfun ve Çatır, 2014, s. 358-360). Bu sonuçlar araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Çalışma süresiyle örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki bulunmayan çalışma da mevcuttur. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (Balay; Kaya; Cülha, 2013, s. 142). Bu çalışmaların sonuçları araştırmanın bulgularıyla örtüşmemektedir. Şimdiye kadar incelenen araştırmaların tersine çalışma süresi kısa olanların daha sinik olduğunu bulan çalışma da mevcuttur. Çalışmanın bulgularıyla örtüşmeyen bir sonuç olarak Sur (2010: 68-72), şu an çalışılan işyerindeki çalışma süresi bakımından 2 yıldan az ve 2-5 yıl arasında olanlar daha sinik tutum içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

7. Öğretmenlerin kıdemleri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde bu çalışmanın bulgusunu destekleyen çalışmaların mevcut olduğu görülmüştür. Kurum içi iletişimin üstlerle iletişim alt boyutuyla ilgili olarak öğretmenlerin yöneticilerin iletişim sürecindeki etkiliklerine ilişkin algılarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Barış, 2008: 58; Köstereliođlu ve Argon, 2010, s. 11). Diğer yandan, Yılmaz (2007: 202)'ın

çalışmasında 10 yıl ve üzeri çalışanların paylaşılan amaca ilişkin değerlendirmeleri daha az kıdeme sahip çalışanlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Paylaşılan amacı, kurum içi iletişimin alt boyutlarından biri olan örgütün iletişim politikasını ifade ettiği düşünülmektedir ve örgütünde hizmet süresi arttıkça örgütün amaçlarını ve politikalarını kabullenme oranı arttığı anlaşılmaktadır. Benzer bir çalışmada ise üstlerle iletişim alt boyutu açısından "1-5 yıl" mesleki kıdemi bulunan öğretmenler yöneticilerini "6-10 yıl" ve "11-15 yıl" mesleki kıdem gruplarına göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. Mesleki kıdemin ilerleyen dönemlerindeki (16 yıl ve üzeri) öğretmenler de "6-10 yıl" ile "11-15 yıl" kıdeme sahip öğretmenlere göre daha olumlu olarak değerlendirmişlerdir (Çetinkaya, 2012: 70). Bu sonuçlar çalışmanın bulgusunu desteklememektedir.

Bu araştırmanın örgütsel sinizmle alakalı bulgular irdelendiğinde 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları, 10 yıla kadar ve 11–20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç aslında olması gereken bir durum olarak düşünülmektedir. Kıdem, yaşla bağlantılı olduğundan uzun süren çalışma hayatının yorgunluğundan ve monotonluğundan dolayı 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, okula karşı olumsuz düşünceler besliyor olabilir. Ve de öğrencilerin yaşından dolayı kıdemli öğretmenleri daha fazla yorması ve üzmesi, öğretmenleri okuldan uzaklaştırmış olabilir.

21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları, 11–20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir. Emekli olmaya az kalmış öğretmen okula, okulla ilgili çalışmalara, okulla ilgili alınan kararlara ve uygulamalara isteksiz olabilmektedirler. Emekliye kadar kendilerini iyice pasif hale getirerek günlerini geçirmeyi tercih etmiş olabilirler.

Örgütsel sinizmle ilgili olarak işe yeni başlayanların sinizm düzeyleri düşükken, kıdem süreleri arttıkça sinizm düzeyleri de artmakta olduğu tespit edilmiştir (James, 2005: 62; Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 302; Tınaztepe, 2012, s. 60; Balay; Kaya; Cülha, 2013, s. 142; Erbil, 2013: 84; Topkaya; Altınkurt; Yılmaz vd. 2013, s. 14-15-16; Tayfun ve Çatır, 2014, s. 358-359). Bu çalışmalar araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Yine de tam tersi sonuçların bulunduğu çalışmalar da vardır. Çalışanların mesleki kıdemleri azaldıkça örgütsel sinizm düzeylerinin arttığını

gözlemleyen çalışmalar da mevcuttur (Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 92-93; Sur, 2010: 68-72). Örgütsel sinizmle kıdem değişkeni arasında anlamlı ilişki bulunmayan çalışmalar da tespit edilmiştir (Johnson, 2007: 38; Turan, 2011: 178; Şirin, 2011: 111; Yetim ve Ceylan, 2011, s. 692; Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1475; Polatcan, 2012: 83).

8. Çalışmanın bulgularında öğretmenlerin branşları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda da iletişim ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Barış, 2008: 59; Köstereliođlu ve Argon, 2010, s. 12; Özge Sağbaş, 2013: 149). Diğer yandan, Çetinkaya ise kurum içi iletişimin üstlerle iletişim boyutu açısından sınıf öğretmenlerinin okul yöneticisinin iletişim becerilerini değerlendirirken branş öğretmenlerinden daha olumlu yaklaştığını bulmuştur (2012: 72).

Örgütsel sinizm alt boyutlarının hiçbiriyle öğretmenlerin branşları açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin branşları düşüncelerini ve iletişim becerilerini çok da etkilemediği düşünülebilir. Branş değişkenine ilişkin çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizmle branş değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilemeyen çalışmalar mevcuttur (Şirin, 2011: 111; Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1475; Topkaya; Altınkurt; Yılmaz vd. 2013, s. 14-15-16). Tam tersi sonuçlara ulaşılan çalışmalar da vardır. Sınıf öğretmenlerinin uygulamalı ders öğretmenlerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Yetim ve Ceylan, 2011, s. 692). Kalağan ve Güzeller (2010, s. 92) ise fen bilgisi öğretmenlerinin sosyal bilgiler öğretmenlerine göre daha sinik tutum ve davranışlar sergilediğini bulmuşlardır. Bu sonuçlar, çalışmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

9. Öğretmenlerin en fazla izledikleri program açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gibi, öğretmenlerin en fazla izledikleri program açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. İzlenilen programın türü, ne öğretmenlerin okuluna karşı olumsuz tutum sergilemelerine ne de iletişim becerilerinde etkin rol almalarına neden olduğu düşünülebilir. Literatür incelendiğinde böyle bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

10. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıkları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gibi öğretmenlerin kitap okuma sıklıkları açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde de gruplar

arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Kitap okuma sıklığının da öğretmenlerin iletişim becerilerini ve örgütsel sinizm düzeylerini etkilemediği görülmüştür. Literatür incelendiğinde ise böyle bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

11. En uzun süre yaşadığı yer şehir olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları, en uzun süre yaşadığı yer belde/köy olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algılarından anlamlı düzeyde düşük olmasına rağmen, öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Şehir, her insana güvenmenin sağlıklı bulunmadığı, insanların sadece kendi ailesiyle vakit geçirmeye istekli oldukları ve insanları birbirinden uzaklaştıran yer olarak düşünülmektedir. Köy ve belde de ise durum tamamen daha farklı olabilmektedir. Köy ve belde, küçük yerleşim yerleri olduğundan kendilerini en iyi anlayabilecek kişilerin yine kendi çalışma arkadaşları olduğundan ve yapılacak faaliyetler sınırlı olduğundan arkadaşlarla daha fazla zaman geçirilmektedir. Bu durum da öğretmenlerin iletişim becerilerini olumlu yönde etkilemiş olabilir. Literatür incelendiğinde ise böyle bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

12. Öğretmenlerin aile tipleri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gibi öğretmenlerin aile tipleri açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Öğretmen ister geniş ailede isterse çekirdek ailede yetişmiş olsun, kurum içi iletişim ve örgütsel sinizm konusunda öğretmenleri olumlu veya olumsuz etkilemediği görülmüştür. Literatür incelendiğinde ise böyle bir çalışmanın olmadığı görülmektedir.

13. STK'lara üye olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algıları STK'lara üye olmayan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algılarından anlamlı düzeyde düşük olurken, STK'lara üye olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler algıları STK'lara üye olmayan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sivil toplum kuruluşlarına üye olan öğretmen, kuruluşlar aracılığıyla bilgilendirildiğinden olaylara bakış açısı değişmiş ve farkındalık düzeyi artmış olabilir. Bu da STK'lara üye olan öğretmenlerin örgütün iletişim politikasını beğenmemeye, daha iyisinin olabileceği düşüncesine yönlendirmiş olabilir. Ayrıca, öğretmenlerin farklı bakış açısına sahip olması ve farkındalık seviyesinin artması performanslarının düşmesine ve düşüren etkenlerin de

farkında olunmasına neden olmuş olabilir. Literatür incelendiğinde ise böyle bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

14. Yöneticilik isteği belki olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algıları, yöneticilik isteği evet ve hayır olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algılarından anlamlı düzeyde düşük olurken, yöneticilik isteği açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilik yapma isteği konusunda kesin kararı olan öğretmenler yani "yönetici olmak istiyorum veya yönetici olmak istemiyorum" diyerek belli bir düşünce yapısı olan öğretmenler, örgütün iletişim politikasını kendi düşünce yapılarına göre daha iyi yorumlayabilir ve algılayabilir. Yalnız yöneticilik konusunda kararsızlık yaşayan öğretmenler, örgütün iletişim politikasını tam olarak anlamamış ve bu sebeple belirsizlik yaşıyor olabilir. Literatür incelendiğinde ise böyle bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

15. Öğretmenlerin iletişim becerileri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, iletişim becerisi orta olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları, güçlü olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani iletişim becerisi güçlü oldukça örgütten uzaklaşmadan problemlerin çözülmesini sağlayabilir. Öğretmenlerin iletişim becerisi orta seviyeye düşünce, kendilerini iyi ifade edemediklerinden ve sağlıklı bir iletişim kuramadıklarından dolayı bu durum okuldan uzaklaşmalarına neden olmuş olabilir.

İletişim becerisi zayıf olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları, güçlü olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İletişim becerisi düştükçe okula karşı olumsuz tutumun arttığı görülmektedir. Bu bulgu, okula karşı olumsuz tutumların engellenmesi için sağlıklı ve etkin bir iletişim kurabilmenin ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Çünkü kişi çalıştığı örgütünde karşılaştığı problemleri iletişim kurarak üstesinden geldiğinde okuldan uzaklaşması için hiçbir neden olmamaktadır.

Kurum içi iletişimin anlamlı olarak örgütsel sinizm üzerinde negatif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İletişim ne kadar etkin ve yüksekse, örgütsel sinizm değeri de o kadar az olacaktır. Bu durumda etkin iletişim, örgütsel sinizm için bir çözüm önerisi olarak görülebilir. Literatüre bakıldığında örgütsel sinizm için alınacak önlem olarak

kurum içi iletişimin etkinleştirilmesi önerildiği görülmüştür (Reichers; Wanous; Austin, 1997 ; Topkaya; Altınkurt; Yılmaz vd., 2013, s. 14-15-16 ; Tınaztepe, 2012, s. 60)

16. Korelasyonel değerler incelendiğinde örgütsel sinizmle kurum içi etkin iletişim arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm arttıkça kurum içi iletişim azalmaktadır. Ayrıca, örgütsel sinizmin alt boyutlarıyla en yüksek ilişkiye sahip olan kurum içi iletişimin alt boyutlarından kurum iletişim politikasıdır. Yani örgütsel sinizmi en çok etkileyen kurum iletişim politikası olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın okullarda uyguladıkları ve izledikleri vizyon ve misyonun hepsi çoğu zaman öğretmenler tarafından doğru bulunmamakta ve öğretmenlerin okullarına karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir. Bunu üstlerle iletişim alt boyutu takip etmektedir. Örgütsel sinizmin alt boyutlarıyla en düşük ilişkiye sahip olan ise kurum içi iletişimin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarıyla iletişim olduğu tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşlarıyla iletişim ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışma arkadaşlarıyla iletişim örgütsel sinizmi çok az etkilemektedir. Çalışanlara yönelik kurum içi iletişim, saygı ve karar süreçlerine katılım eksikliğini örgütsel sinizmin olası nedenleri olarak görmektedir (Topkaya; Altınkurt; Yılmaz vd., 2013, s. 14-15-16).

17. Görüşmelerden elde edilen nitel veriler anketlerden elde edilen nicel verileri destekler niteliktedir. Öğretmenler okullarında iletişimden kaynaklanan birçok problem yaşamaktadır. Bunlar da öğretmenlerin okullarına karşı olumsuz bir tavır takınmasına neden olmaktadır.

BÖLÜM VI
SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

1. Öğretmenlerin kurum içi iletişim düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermezken, örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda erkek öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları kadın öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2. Öğretmenlerin yaşları açısından kurum içi iletişim alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, örgütsel sinizmde ise 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları, 31-40 yaş ve 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir.

51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler algıları, 30 yaşa kadar ve 41–50 yaş arasında olan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz algıları, 30 yaşa kadar, 31–40 yaş ve 41–50 yaş arasında olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3. Öğretmenlerin kardeş sayıları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gibi öğretmenlerin kardeş sayıları açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

4. Öğretmenlerin medeni durumları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, evli öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler algıları bekar

öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir.

5. Öğretmenlerin öğrenim durumu açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, lisans mezunu olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları, lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir.

Önlisans mezunu olan öğretmenlerin örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler algıları, lisans mezunu olan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6. Okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları, okuldaki çalışma süresi 6–10 yıl olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin üstlerle iletişim algıları, okuldaki çalışma süresi 6–10 yıl olan öğretmenlerin üstlerle iletişim algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algıları, okuldaki çalışma süresi 6–10 yıl olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Okuldaki çalışma süresi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları, okuldaki çalışma süresi 6–10 yıl olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

7. Öğretmenlerin kıdemleri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülürken, 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları, 10 yıla kadar ve 11–20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algıları, 11–20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin çalışanların kararları uygulamalara katılımı algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir.

8. Öğretmenlerin branşları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gibi öğretmenlerin branşları açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

9. Öğretmenlerin en fazla izledikleri program açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülürken, öğretmenlerin en fazla izledikleri program açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

10. Öğretmenlerin kitap okuma sıklıkları açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamadığı gibi öğretmenlerin kitap okuma sıklıkları açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

11. En uzun süre yaşadığı yer şehir olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algıları, en uzun süre yaşadığı bölge belde/köy olan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla iletişim algılarından anlamlı düzeyde düşük olmasına rağmen, öğretmenlerin en uzun süre yaşadıkları yerleşim birimi açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

12. Öğretmenlerin aile tipleri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gibi öğretmenlerin aile tipleri açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde de gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

13. STK'lara üye olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algıları STK'lara üye olmayan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algılarından anlamlı düzeyde düşük olurken, STK'lara üye olan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algıları STK'lara üye olmayan öğretmenlerin performansı düşüren etkenler algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

14. Yöneticilik isteği belki olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algıları, yöneticilik isteği evet ve hayır olan öğretmenlerin kurum iletişim politikası algılarından anlamlı düzeyde düşük olurken, yöneticilik isteği açısından örgütsel sinizmin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

15. Öğretmenlerin iletişim becerileri açısından kurum içi iletişimin alt boyutlarının hiçbirinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken, iletişim becerisi

orta olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algıları, güçlü olan öğretmenlerin çalıştığı örgütten (duyuşsal/davranışsal) uzaklaşma algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İletişim becerisi zayıf olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algıları, güçlü olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

16. Örgütsel sinimin alt boyutlarıyla kurum içi iletişimin alt boyutları arasında negatif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmi en çok tetikleyen kurum içi iletişim alt boyutlarından kurum iletişim politikası, sonrasında üstlerle iletişim ve en az etkileyen de çalışma arkadaşlarıyla iletişim olduğu tespit edilmiştir.

17. Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre ise meslektaşlarıyla yaşanılan iletişim problemleri olarak sırasıyla algılama farklılığı, konuşma ve hitap tarzı, zihinsel benmerkezcilik, istenmeyen uygunsuz davranışlar ve iki kademenin beraber eğitim görmesi olarak tespit edilmiştir.

Öğretmenler tarafından idarecilerle yaşanılan iletişim problemleri olarak da zihinsel benmerkezcilik, öğretmenin önemsenmemesi, okul yönetiminin düzgün işlemeyişi ve istenmeyen uygunsuz davranışlar olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum sergilemelerindeki nedenlere ise sırasıyla öğrenciler, velilerin tutumu, idarenin yaklaşımı, okulun bulunduğu konum, yanlış eğitim politikası ve meslektaşlar olduğu bulunmuştur.

Okulun iletişim politikası sorgulandığında yenilikçi ve değişime açık, idarenin zihinsel benmerkezciliği ve gruplaşma merkezli olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmene değer veren, adil bir hiyerarşi, olumlu davranışlar, esnek yetki anlayışı ve şeffaf bir yönetim tarzı okulda arzulanan iletişim politikası olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Öneriler

6.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. 51 yaş ve üzeri olan ve 21 yıl ve üzeri kıdemi bulunan öğretmenlerin örgütsel sinizmin örgütlerinden uzaklaşma algıları, performansı düşüren etkenler algılar ve okula karşı olumsuz tutum algıları yüksek düzeyde olduğu tespit edildiğinden öğretmenlere yaşları ilerledikçe mesleğin güzelliklerini ve öğretmenliği yeniden

sevdirecek hizmet içi seminerler verilmeli ya da belli kıdeme sahip öğretmenlerin emekli olması için gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Sadece kıdemi yüksek olan öğretmenler için değil bütün öğretmenler için mesleklerini en iyi şekilde icra edecekleri, emeklerine saygı gösterilen bir ortam sağlanabilir.

2. Lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin yeni öğrendikleri bilgiler ışığında farkındalıklarını daha iyi bir şekilde değerlendirmeleri için onlarla fikir alışverişinde bulunabilir veya örgüt içinde hizmet içi eğitime gönderilerek bilgilerinden faydalanılabilir.

3. Öğretmenler, müdürler gibi bir okuldaki hizmet süresi beş yıldan fazla olmamasına dikkat edilebilir ve bunun üzerine çalışmalar yapılabilir. Çünkü beş yıldan sonra okuldaki iletişim iletişimsizliğe dönüşebilmektedir. Ayrıca eski hayal kırıklıkları ve örgütün başarısızlığı tekrar tekrar gündeme getirilerek yapılacakları etkilemektedir. Aynı zamanda bu sayede okullardaki öğretmenler arasındaki gruplaşmalar da engellenebilir.

4. Örgütsel sinizmi en çok etkileyen kurum içi iletişimin alt boyutlarından kurum içi iletişim politikası olduğu bulunmuştur. Öğretmenleri örgütle ilgili kararlara, yapılacak yeniliklere veya değişikliklere katmak örgütün iletişim politikasını daha iyi benimsemelerine yardımcı olacaktır. Öğretmenlere son zamanlarda yapılan uygulamalar kendilerini değersizmiş gibi hissetmelerine neden olmaktadır. Halbuki geleceğin mimarı öğretmenlere yeterince saygı gösterilse, değer verilse, kararlara katılımları en iyi şekilde sağlansa verimli bir eğitim-öğretim geçirilebilir.

5. Öğretmenlerin iletişim becerisi arttıkça örgütsel sinizmden etkilenme düzeyleri düşmektedir. Bu sebeple hizmet içi eğitim olarak iletişim becerileri semineri açılabilir ve düzenli aralıklarla öğretmenlerin bu eğitimden faydalanması sağlanabilir.

6. Sinizmin nedenleri çalıştıkları örgütün yöneticileri tarafından saptanması gerekir. Bunun için de örgüt içinde çalışanlarla iletişimin aktif ve etkin olarak gerçekleştirilmesi önemlidir. Yöneticilerin örgütündeki çalışanlarla fikir alışverişinde bulunarak veya düşüncelerini paylaşarak çalışanları yakından takip edebilir. Öğretmenlerin çalışma ortamı daha da güzelleştirilebilir. Öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim, öğretmenlerin performansının ve onlardan beklenenlerin daha iyi anlaşılmasını sağladığından öğretmenlerin okullarına karşı olumsuz tutum ve düşüncelerini azaltabilir.

7. İzlenen politikalar nedeniyle öğretmenlik mesleği hem velilerin hem de öğrencilerin gözünde değersiz gibi görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Okullar ne kar amaçlı kuruluşlardır ne de müşteri çekilmeye çalışılan örgütlerdir. Okullardaki amaç, eldeki imkanlarla Türkiye Cumhuriyeti'nin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirerek öğrencileri bir üst kuruma en iyi şekilde hazırlamaktır. Eğitim-öğretim için çabalayan öğretmenlerden daha iyi performans elde edebilmek adına mesleklerinde mutlu olmaları gerekmektedir. Burada mutsuz olmalarına ve olumsuz düşünmelerine sebep olabilecek bir etken olarak iletişim eksikliğinden bahsedildi. Çalışmanın sonuçlarının da desteklediği gibi iletişim tam anlamıyla gerçekleştirilememektedir. Çünkü iletişim becerisini zayıf olarak ifade edenlerin okula karşı olumsuz tutumları daha yüksek, iletişim becerisi orta düzeyde olanların okullarından uzaklaşmaları da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan çevre ne kadar kötü olursa olsun öğretmenler örgütleriyle etkin iletişim gerçekleştirdiklerinde örgütsel sinizm yaşama oranları azalmaktadır. Kendi beklentilerini doğru bir şekilde ifade eden, örgütün de beklentilerinden haberdar olan birey, beklediğini elde ederse ve bekleneni karşılarsa ortada bir sıkıntı kalmayacaktır.

8. Okulların iletişim politikaları ve idarenin vizyon ve misyonu; öğretmene değer veren, adil bir hiyerarşi içinde olumlu davranışların gösterildiği esnek yetki anlayışı ve şeffaf bir yönetim tarzının benimsenmesiyle eğitim camiasının göz bebekleri olan öğretmenlerin daha mutlu ve verimli olması sağlanabilir. Öğretmenlerin de önerileri ve istekleri dikkate alınmalı ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Okulların amaçları, hedefleri, stratejileri, değerleri, vizyonu ve misyonu öğretmenlerle paylaşılmalı ve öğretmenlerin de okul için gayret göstermesi sağlanmalıdır. Bu sayede öğretmenlerin çalıştığı örgütteki bazı aksaklıkları gözünde büyütüp örgütünden uzaklaşmasını veya örgüte karşı olumsuz düşünceler ve tutumlar beslemeleri engellenebilir.

6.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Araştırmanın evreni devlet okullarındaki ilk ve ortaokul öğretmenleriyle sınırlı tutulmuştur. Başka araştırmalarda evren genişletilerek ortaöğretim öğretmenlerine ve öğretim görevlilerine yönelik benzer çalışmalar yapılabilir.

2. Özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenler için karşılaştırmalı bir araştırma yapılabilir.

3. Örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ile ilgili farklı çalışmalar yapılabilir. Benzer şekilde iletişim ve iletişimsizliğin sonuçlarına yönelik araştırmalar yapılabilir. Farklı değişkenlerle sınırlar genişletilebilir.

4. Sinizm ile ilgili farklı ölçekler geliştirilerek araştırma sonuçları kıyaslanabilir.

5. Okullardaki eğitim politikalarına yönelik daha fazla araştırmalar yapılabilir. Çünkü eğitim politikalarının okullardaki uygulanabilirlikleri öğretmenlerin bakış açısından değerlendirilerek eksikler daha kolay belirlenebilir ve iyileştirmeler yapılabilir.

Bu tez çalışması Türkiye'de eğitim sektöründeki emekçilerin ilk adımı olan ilk ve ortaokul öğretmenlerine yönelik iletişim ve sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen yayınlanmış yayınlar arasında ilk tez çalışması olması açısından literatüre önemli katkı sağlayacağı ve diğer çalışmalara ışık tutacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.

Akbal, N. (2008*). Etkili Okulun Oluşmasında Okul Yöneticilerinin Etkin İletişim Becerileri (Büyükçekmece Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Altınöz, M., S. Çöp ve T. Sığındı. (2011). "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), 285-315.

Altunay, A. (2009). *Organizational Communication and Its Relation to Job Satisfaction-A Study in Banking Sector*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Andrioni, F. & L. E. Popp. (2012). "Organizational Communication in Social Care Organizations from Hunedoara County, Romania". *Procedia-Social and Behaviroal Sciences,* 62, 590-594.

Arabacı, İ. B. (2010). "The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors". *African Journal of Business Management,* 4 (13), 1-10.

Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.

Aslanbay, A. (2014). "Kurum İçi İletişimin Önemi". Web sayfası: http://www.messegitim.com.tr/ti.asp?eid=347 (Erişim tarihi: Ekim 2013)

Atak, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi". *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 59-67.

Atik, U. (2004). *Örgütlerde Etkin İletişim (Kara Havacılık Alayı'nda Bir Araştırma).* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.

Aydoğan, İ. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ss. 291-316. *In:* Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (Eds: H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). Pegem A Akademi Yayıncılık, Ankara.

Aytürk, Nihat (2007). *Yönetim Sanatı Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtımı.

Balay, R., A. Kaya ve A. Cülha. (2013). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (2), 123-144.

Balcı, A. (2005). "Okul" ve "Statü". *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü* içinde. (127 ve 176). Ankara: Tek Ağaç.

Balıkçıoğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay.

Barış, T. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yöneticilerinin Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı Algıları İle Kuruma Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki.* Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Bashir, S. & M. Nasir. (2013). "Breach of Psychological Contract, Organizational Cynicism and Union Commitment: A Study of Hospitality Industry in Pakistan". *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.

Başaran, B. (2004). *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Başaran, İbrahim Ethem (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks.

Borca, C. & V. Baesu. (2014). "A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.

Boyacı, M. F. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Arttırılmasında Etkin İletişim-Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerine Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman.

Brown, M. & C. Cregan. (2008). "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement". *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.

Bursalıoğlu, Ziya (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (15. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., E. Kılıç Çakmak, Ö. E. Akgün, Ş. Karadeniz ve F. Demirel. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (12. Basım). Ankara: Pegem Akademi.

Candan, H. (2013). "Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri". *KSÜ İBFF Dergisi*, 3 (1), 181-194.

Cicei, C. C. (2012). "Examining The Association Between Job Affects and Organizational Citizenship Behavior on A Sample of Romanian Communication and Marketing Specialists*". Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 568-572.

Clampitt, P. G., R. J. DeKoch & T. Cashman. (2000). "A Strategy for Communicating About Uncertainty". *The Academy of Management Executive*, 14 (4), 41- 57.

Cücenoğlu, Doğan (2013*). Yeniden İnsan İnsana* (47. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar.

Çankaya, İ. H. ve C. Aküzüm. (2010). "İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri ile Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rolleri Arasındaki İlişki". *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49-57.

Çavdar, M. (2009*). Çalışanlara Sağlanan Eğitim ve İletişim Olanaklarının İletişim Kurma Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.

Çelik, Y. (2007). *Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Çelik, Vehbi (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Akademi Yayıncılık.

Çetin, B., H. Özgan ve F. Bozbayındır. (2013). "İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet İle Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Akademik Bakış Dergisi*, 37, 1-20.

Çetinkaya, H. (2012*). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.

Çınar, O. (2010). "Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.

Çiftli, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri (Samsun İli Örneği)*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun.

Dean Jr, J. W., P. Brandes and R. Dharwadkar. (1998). "Organizational Cynicism". *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.

Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Faculty of Economics and Business Administration University of Maastricht. Dissertation of Master of Economics. Maastricht.

Demirtaş, M. (2010). "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yaralanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 28 (1), 411-444.

Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

Dinçer Aydın, H. U. (2012). *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli.

Dökmen, Ü. (2013). "Küçük Şeyler: Öteki-Bilmezlik/Ben-Merkezcilik". Web sayfası: http://kucukksseyler.blogspot.com.tr/2013/12/7-oteki-bilmezlik-ben-merkezcilik.html
(Erişim tarihi: Aralık 2013).

Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Faculty of Graduate Studies, York University. Dissertation of Master of Arts. Toronto

Efeoğlu, İ. E. ve S. Çetin. (2012). "Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma". *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (3), 185-204.

Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.

Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın.

Erdoğan, İlhan (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Dönence Basın ve Yayın Hizmetleri.

Erdoğan, İlhan (2007). *İşletmelerde Davranış* (7. Baskı). İstanbul: Miad Yönetim Yayınları.

Fidan, M. (2013). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.

Fındık, M. ve K. Eryeşil. (2012). "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". (*1. International Iron & Steel Symposium,* 02-04 April 2012, Karabük, Türkiye), *IISS Kitapçığı* içinde Karabük Üniversitesi Teknoloji Fakültesi, Karabük 2012, s. 1250-1255.

Genç, S. Z. ve M. Y. Eryaman. (2008). "Değişen Değerler ve Yeni Eğitim Paradigması". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 89-102.

Grama, B. (2013).” Cynicism in Organizational Change”. *Cross-Cultural Management Journal*, 15 (3), 124-128.

Gül, H. ve A. Ağıröz. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 29-49.

Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm, ss. 383-397. *In:* Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (Eds: H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). Pegem A Akademi Yayıncılık, Ankara.

Helvacı, Mehmet Akif (2010b). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Helvacı, M.A. ve M. Çetin. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği*)”. Turkish Studies- International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7 (3), 1475-1497.

Holt, M. (2014). “Effective Communication Methods in an Organization”. Web page: http://smallbusiness.chron.com/effective-communication-methods-organization-2.html (Date accessed: January 2014).

İçerli, L. ve M.H. Yıldırım. (2012). “Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 167-176.

Jaradat, Y. M. & M. V. U. Sy. (2012). “Organizational Communication Practices of Toc Glycol Company Ltd., Thailand”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 40, 122-127.

James, M.S.L. (2005*). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School System*s. The Florida State University College of Business. Dissertation of Doctor of Philosophy. Florida.

Johnson, J.L. & A. M. O'Leary-Kelly. (2003). “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.

Johnson, A. L. (2007). *Organizational Cynicism And Occupational Stress In Police Officers.* Central Michigan University College of Graduate Studies. Dissertation of Doctor of Philosophy. Michigan.

Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya.

Kalağan, G. ve C. O. Güzeller. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.

Karacaoğlu, K. ve F. İnce (2012). "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği". *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 77-92.

Karacaoğlu, K. ve F. İnce. (2013). "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 181-202.

Karcıoğlu, F., M. K. Timuroğlu ve O. Çınar. (2009). "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi –Bir Uygulama-". *Yönetim*, 63, 59-76.

Kataria, A., A. Kataria & R. Garg. (2013). "Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability". *IJBIT*, 6 (2), 46-52.

Kılıç, B. (2006). *The Effect of Trust in Supervisor on Job Attitudes: The Role of Communication and Power Styles*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.

Kocabaş, F. (2005). "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyon Gerekliliği". *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.

Köksal, K. E. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Doyumunun Belirlenmesi*. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin.

Köstereliođlu, M. A. ve T. Argon. (2010). "Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları". *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 1-17.

Kutanis, R. Ö. ve E. Çetinel. (2010). "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 186-195.

Markaki, E. N., D. P. Sakas & T. Chadjipantelis. (2013). "Communication Management In Business. The Latent Power For Career Development". *Procedia-Social And Behavioral Sciences,* 73, 319-326.

McClough, A. C., S. G. Rogelberg, G. G. Fisher & P. D. Bachiochi (1998). "Cynicism And The Quality of an Individual's Contribution to an Organizational Diagnostic Survey". *Organization Development Journal,* 16 (2), 31-42.

Memduhoğlu, H. B. ve M. Zengin. (2010). Örgütsel Güven, ss. 261-273. *In:* Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (Eds. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). Pegem A Akademi Yayıncılık, Ankara.

Mete, Y. A. (2013). "Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education". *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 89, 476-483.

Mısırdalı Yangil, F., M. Baş ve S. Aygün. (2013). "Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme". *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 99-112. Web sayfası: http://optimumdergi.usak.edu.tr/ (Erişim tarihi: Mart 2014).

N. D. (2012)"A Critical Analysis of Communication Approaches for Implementing Organizational Change". Business and Management Review, 1 (11), 27-35. Web Sayfası: http://www.businessjournalz.org/bmr. (Erişim Tarihi: Mart 2014).

Ok, A.B. (2007). *Correlates of Organizational Commitment: A Special Emphasis on Organizational Communication*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara.

Orta, A. Z. (2009). *Etkili İletişim Sürecinde Kişilerarası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Sanatları Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Özgan, H., E. Külekçi ve M. Özkan. (2013). "Analyzing of the Relationships Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment of Teaching Staff". *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205

Özge Sağbaş, N. (2013). *İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi (Güngören İlçesi Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Özler, D. E., C. G. Atalay ve M. D. Şahin. (2010). "Örgütsel Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.

Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği).* Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Gümüş. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Sağır, T. ve E. Oğuz. (2012). "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi". *International Journal of Human Sciences*, 9 (2), 1094-1106.

Stanley, D. J., J. P. Meyer & L. Topolnytsky. (2005). "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change". *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.

Soydaş, N. (2013). *İşyerinde Psikolojik Şiddetin Kurumsal İletişim İklimiyle İlişkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması.* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Şahin, A., İ. U. Erkış ve Y. Taşpınar. (2013). "Relationship Between Cynicism and Commitment in Organizations: A Field Study". *The Clute Institute International Academic Conference*, Paris, France, p. 470-476

Şirin, E. (2011*). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği).* Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Şişman, Mehmet (2007*). Örgütler ve Kültürler* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Takmaz, Ş. (2009). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arsındaki İlişki*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.

Takmaz Ş. ve M. Yavuz. (2010). "İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışlarının Analizi*". Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi,* 29, 1-18.

Taşçı, D. ve E. Eroğlu. (2008). "Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi*". Selçuk İletişim*, 5(2), 26-34.

Tayfun, A. ve O. Çatır. (2014). "Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 347-365.

Thompson, R.C., L. L. Bailey, K. M. Joseph, J. A. Worley & C. A. Williams (1999). "Organizational Change: Effects of Fairness Perceptions on Cynicism". *Federal Aviation Administration*, 1-7.

Thompson, R. C., K. M. Joseph, L. L. Bailey, J. A. Worley & C. A. Williams. (2000). "Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism". *Federal Aviation Administration*, 1-9.

Tınaztepe, C. (2012). "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 53-63.

Tokgöz, N. (2011). "Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.

Tokgöz, N. ve H. Yılmaz. (2008). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.

Topçu, İ., N. Ünaldı Türkkan, F. Eşkin Bacaksız, H. Tiryaki Şen, A. Karadal ve A. Yıldırım. (2013). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği". *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6 (3), 125-131.

Topkaya, N., Y. Altınkurt, K. Yılmaz ve S. A. Dilek. (2013). "Saygınlığını Yitirme Kaygısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler". *Akademik Bakış Dergisi*, 36, 1-20.

Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma.* Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman.

Ural, A. ve O. Aksay. (2005). "Ortaöğretim Okullarında Öğretmen Morali". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 1-17.

Ünal, Y. (2007). *The Role of Management In Creating Effective Internal Communication and An Application In It Sector*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Ünal, U. (2011). *Örgütsel İletişim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik (Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTMÜ Uygulama Örneği).* Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bişkek.

Ünalır, H. Ö. (2013). *Örgütsel Öğrenme Ortamı Oluşturmada Kurum İçi İletişimin Rolü*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Vercic, A. T., D. Vercic & K. Sriramesh. (2012). "Internal Communication: Definition, Parameters and the Future". *Elsevier Public Relations Review*, 38, 223-230.

Wanous, J.P., A. E. Reichers & J. T. Austin. (1994). "Organizational Cynicism: An Initial Study". *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.

Watt, J. D. & C. Piotrowski. "Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies". *Organization Development Journal*, 26 (3), 23-31.

WEB_1. (2013). Communicating in Your Organization. www.mindtools.com/Comm Skll/CommunicatingInAnOrganization.html (Erişim Tarihi: Eylül 2013).

WEB_2. (2014). Kişilerarası İletişim ve Empati. www.mebk12.meb.gov.tr/meb.../06102523_kiilerarasletiimveempati.doc (Erişim Tarihi: Şubat 2014).

Yaşar, F. (2013). *Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Yatkın, A. (2009). "Örgütsel Yöneti(İleti)şim". *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 47-55.

Yetim, S. A. ve Ö. Ö. Ceylan. (2011). "Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma". *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (1), 682-695.

Yıldız, K., N. Akgün ve S. Yıldız. (2013). "İşe Yabancılaşma İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki". *The Journal of Academic Social Science Studies,* 6 (6), 1253-1284.

Yılmaz, E. (2007*). Kurum İçi İletişim Ortamı ile Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktara Tezi. İstanbul.

Yiğit, B. ve M. Bayrakdar. (2006). *Okul-Çevre İlişkileri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Yüksel, İ. (2005). "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 6 (2), 291-306.

EKLER

EK- 1: Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz:
( ) Erkek ( ) Kadın

2) Yaşınız:
( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üstü

3)Kardeş Sayısı (Siz dahil):
( )Bir ( )İki ( )Üç ( )Dört ve üzeri

4) Medeni Durumunuz:
( ) Evli ( )Bekar ( )Diğer

5) Öğrenim Durumunuz:
( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

6)Bu Okuldaki Çalışma Süreniz:
( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11 Yıl ve üzeri

7) Mesleki Kıdeminiz:
( ) 1-10 Yıl ( ) 11-20 Yıl ( )21 Yıl ve üzeri

8) Branşınız:
( ) Sınıf Öğretmenliği ( )Türkçe-Sosyal ( )Fen –Matematik ( ) Dil ( ) Diğer

9)En fazla izlediğiniz program:
( )Haber ( )Belgesel ( )Yarışma ( )Spor ( )Dizi

10)Kitap okuma sıklığınız:
( )Her gün ( )2-3 günde bir ( )Haftada bir ( )Ayda bir

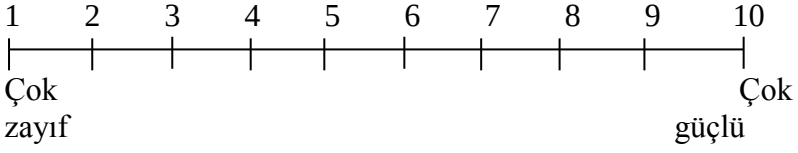
11)En uzun süre yaşadığınız yerleşim birimi:
( )Şehir ( )İlçe ( )Belde – Köy

12)Yetiştiğiniz aile tipi:
( )Çekirdek ( )Geniş

13)Sosyal bir dernek veya sendika üyeliği(TEMA, LÖSEV, vb.):
( )Evet ( )Hayır

14) Yöneticilik yapmak ister misiniz?
( )Evet ( )Hayır ( )Olabilir

15)iletişim becerinizi aşağıdaki çubukta göstermek isteseniz nereyi işaretlerdiniz?



EK 2: Örgütsel Sinizm Ölçeği

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1. Görev yaptığım okulda, okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser.					
2. Görev yaptığım okulda, kararlara katılmak benim için önemlidir.					
3. Görev yaptığım okulda, yöneticim eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliği yapmayı önemser.					
4. Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir.					
5. Tayin/ Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.					
6. Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır					
7. Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.					
8. Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkılarımın genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir					
9. Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum.					
10. Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.					
11. Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir.					
12. Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissederim.					
13. Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlerim.					
14. Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.					
15. Okul yöneticisinin, çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları, yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar.					
16. Yöneticimin, bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi, performansımın düşmesine neden olur.					
17. Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azmimi kırmaktadır.					
18. Yöneticimin, okuldaki informal gruplardan bazılarına daha yakın olması okul yönetiminin yanlı davrandığına inanmama neden olur.					
19. Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum					
20. Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissederim.					
21. Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyarım.					
22. Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım.					
23. Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm.					
24. Toplantılarda yeni kararlar alınırken, arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.					
25. Yapılması düşünülen şeyler genelde beni güldürür.					

EK-3: Kurum İçi İletişim Etkinliği Ölçeği

	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
	5	4	3	2	1
1. Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.					
2. Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir					
3. Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.					
4. Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.					
5. Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geri bildirim verir.					
6. Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.					
7.Okul yöneticisi, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.					
8. Okul yöneticisi, çalışanlarla kendisi arasında sürekli bir etkileşim /iletişim olması için çaba gösterir					
9. Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.					
10. Okul yöneticisi, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli olarak bilgilendirir.					
11. Okul yöneticisi, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geri bildirim verir.					
12.Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, okul yöneticisine rahatlıkla söylerim.					
13. Okul yöneticisi, çalışanı işinde neler yapması gerektiğinden haberdar eder.					
14.Çalıştığım kurumda, çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.					
15. Kurumla ilgili gelişmelerden, çalışanlar haberdar edilir.					
16. Çalıştığım kurumda, başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.					
17. Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.					

EK-4: Görüşme Soruları

1. Meslektaşlarınızla iletişim problemleriniz var mı? Varsa ne gibi iletişim problemleri yaşıyorsunuz? (Meslektaşlarınızla iletişim noksanlığına sebep olan nedenler)
2. İdarecilerinizle iletişim ortamınız nasıl? İletişim ortamınızda problemler yaşıyor musunuz? Nelerdir? (İdarecilerinizle iletişim noksanlığına sebep olan nedenler)
3. Okula karşı olumsuz tutum sergilemenizde ne gibi nedenler var?
4. Okulunuzda oluşan iletişim politikasını (kültürünü) nasıl değerlendirirsiniz?
5. İdarecilerinizden sizinle nasıl bir iletişim içinde olmasını beklersiniz?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Emine POLAT

Uyruğu: Türkiye (T.C.)

Doğum Tarihi ve Yeri: 05.06.1986, Konya

Medeni Durumu: Evli

Tel: 0507 774 49 42

E-mail: cay.karam@hotmail.com

Yazışma Adresi: Zekiye Has Ortaokulu Kocasinan/KAYSERİ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Marmara Üniversitesi A.E.F.	2009
Lise	Konya Ereğli İvriz Anadolu Öğretmen Lisesi	2004

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2011-Halen	Zekiye Has Ortaokulu	Öğretmen
2009	Muş Konukbekler YİBO	Öğretmen

YABANCI DİL

İngilizce