

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ:
ERMENİ AZINLIK OKULLARI**

Jermen KANTARCIOĞLU

HAZİRAN 2016

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İLİŞKİSİ:
ERMENİ AZINLIK OKULLARI**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Jermen KANTARCIOĞLU

**EĞİTİM YÖNETİMİ ve PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR.**

HAZİRAN 2016

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

Yrd.Doç.Dr. Sinem VATANARTIRAN

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylım.

Yrd.Doç.Dr. B. Çağla GARİPAĞAOĞLU

Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans/Doktora derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşünçemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.

Yrd.Doç.Dr.B. Çağla GARİPAĞAOĞLU

Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Yrd.Doç.Dr. Sinem VATANARTIRAN (BAU, EYP) -----

Yrd.Doç.Dr. B. Çağla GARİPAĞAOĞLU (BAU, EYP) -----

Yrd.Doç.Dr. Filiz SHINE EDİZER (BAU, EYP) -----



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Jermen Kantarcıoğlu

İmza :

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SINİZMİN İLİŞKİSİ: ERMENİ AZINLIK OKULLARI

Kantarcıoğlu, Jermen

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

Haziran 2016, 114 sayfa

Bu çalışmada, Ermeni Azınlık Okulları'nda görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında İstanbul'daki 10 Ermeni Azınlık Okulu'nda görev yapan 191 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarını belirlemek için "Okul Kültürü Ölçeği" ve okullarına ait sinizm tutumlarını belirlemek içinse "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır.

Ermeni Azınlık Okulları'nın okul kültürü algısında "Bürokratik Kültür"e kıyasla "Görev Kültürü" , "Destek Kültürü" ve "Başarı Kültürü" yönünden güçlü eğitim kurumları oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerin destek ve başarı kültürü algılarının yüksek olmasından dolayı öğretmenlerin örgütlerine karşı sinik tutum sergilemedikleri görülmektedir. Araştırma sonucunda, Ermeni Azınlık Okulları'nda görev yapan öğretmenlerin okul kültürü alt boyutlarından "Destek Kültürü" ve "Başarı Kültürü" ile örgütsel sinizm ölçeği toplam puanları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ermeni Azınlık Okulları, Örgüt Kültürü, Örgütsel Sinizm

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM RELATIONS ARMENIAN MINORITY SCHOOLS

Kantarcioğlu, Jermen

Master's Thesis, Educational Management and Planning Master Program

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

June 2016, 114 pages

This study aims to identify the relationship between organizational culture and organizational cynicism in Armenian minority schools from the perspectives of teachers. An explanatory correlational type of research design was used in the study. The quantitative data were collected during the 2015-2016 academic year by the use of "School Culture" and "Organizational Cynicism" scales. 191 class and branch teachers working in 10 different Armenian minority schools in İstanbul participated in the study.

The findings showed that the Armenian Minority Schools tend to be stronger in "Supportive" and "Task" culture as compared to "Achievement" and "Burocratic" culture. A significant negative relationship has been foun between supportive and achievement school culture and organizational cynicism. The findings indicated that teachers rating their school culture as highly supportive and achievement oriented are less likely to exhibit cynical attitude towards their school.

Key Words: Armenian Minority Schools, Organization Culture, Organizational Cynicism

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamda desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, beni motive eden ve yol gösteren saygıdeğer hocam ve danıőmanım Yrd.Doç.Dr.Burçak ağla GARİPAĞAOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Araőtırmalarım boyunca bana destek olan baőtta Okul Müdürüm Sayın Aras DELİCE'ye ve ğretmen arkadaşlarıma, daha sonra çalıőmama katılım gösteren Ermeni Azınlık Okulu yöneticileri ve öğretmenlerine teőekkürü bir borç bilirim.

Tüm bu tez çalışma sürecinde benden manevi desteklerini esirgemeyen baőtta ailem olmak üzere, arkadaşlarımlı Liza'ya, Sonya'ya ve Sabiha'ya minnettirim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Genel Bakış	1
1.2 Problem Durumu	1
1.3 Çalışmanın Amacı	3
1.4 Hipotezler / Araştırma Soruları	3
1.5 Çalışmanın Önemi	4
1.6 Tanımlar	4
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması.....	5
2.1 Kültür Kavramı.....	5
2.1.1 Kültürün Tanımı ve Gelişim Süreci.....	5
2.1.2 Örgüt Kültürü.....	6
2.1.2.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu	8
2.1.2.2 Örgüt Kültürünün Önemi	9
2.1.2.3 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	10
2.1.3 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	11
2.1.3.1 Temel Varsayımlar (Sayılıtlar)	12
2.1.3.2 Değerler.....	12
2.1.3.3 Normlar	13
2.1.3.4 Semboller	13
2.1.3.5 Seremoniler ve Törenler.....	14

2.1.3.6 Dil.....	14
2.1.3.7 Adetler (Ritüeller)	14
2.1.3.8 Hikâyeler ve Mitler	14
2.1.3.9 Kahramanlar	15
2.1.4 Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar	15
2.1.4.1 Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	15
2.1.4.2 Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü.....	16
2.1.4.3 Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar	16
2.1.4.3.1 Örgütsel Özümseme Yaklaşımı	16
2.1.4.3.2 Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı.....	16
2.1.4.3.3 Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım	16
2.1.5 Örgüt Kültürlerinin Sınıflandırılması	17
2.1.5.1 Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	17
2.1.5.2 Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	18
2.1.5.3 Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	18
2.1.5.3.1 Güç Mesafesi	18
2.1.5.3.2 Belirsizlikten Kaçınma	19
2.1.5.3.3 Bireycilik-Toplulukçuluk	19
2.1.5.3.4 Eril ve Dişil Özellikler.....	19
2.1.5.4 Kets De Vries ve Danny Miiller'in Örgütsel Kültür Modeli	19
2.1.5.5 Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	20
2.1.5.6 Ouchi'nin Z Kültürü Sınıflaması	21
2.1.5.7 Kilmann'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması	21
2.1.5.7.1 Bürokratik Kültürler	22
2.1.5.7.2 Yenilikçi Kültürler	22
2.1.6 Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi.....	22
2.1.6.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	22
2.1.6.2 Örgüt Kimliği	23
2.1.6.3 Örgüt Kültürü ve İletişim	24
2.1.6.4 Örgüt Kültürü ve Liderlik	24
2.1.7 Okul Kültürü.....	26
2.1.7.1 Okul Kültürünün Tanımı.....	26

2.1.7.2 Okul Kültürün Önemi	27
2.1.8 Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	28
2.1.8.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	28
2.1.8.2 Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	29
2.2 Sinizm	30
2.2.1 Örgütsel Sinizm	34
2.2.1.1 Örgütsel Sinizmin Tanımı	34
2.2.1.2 Örgütsel Sinizmin Özellikleri ve Önemi.....	36
2.2.1.3 Örgütsel Sinizmin Boyutları	38
Bilişsel Boyut	38
Duyuşsal Boyut	38
Davranışsal Boyut	39
2.2.2 Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri	40
Beklenti Kuramı	40
Atfetme Kuramı.....	41
Tutum Kuramı	41
Sosyal Değişim Kuramı	41
Duygusal Olaylar Kuramı.....	42
Sosyal Güdülenme Kuramı.....	42
2.2.3 Örgütsel Sinizm Türleri	43
Kişilik Sinizmi	44
Toplumsal/Kurumsal Sinizm	44
İşgören Sinizmi	45
Örgütsel Değişim Sinizmi	45
İş/Meslek Sinizmi	45
2.2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler.....	46
2.2.4.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler	46
Yaş.....	46
Cinsiyet.....	47
Eğitim Durumu	47
Medenî Durum	48
Gelir.....	48

Hizmet Süresi	48
Hiyerarşi	49
2.2.5 Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	49
2.2.5.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	49
Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	49
Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini	50
Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma	50
Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	51
Örgütsel Sinizm ve Güven	51
Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik	52
Örgütsel Sinizm ve Örgüt Kültürü	52
2.2.6 Örgütsel Sinizm Konusunda Yapılan Araştırmalar	53
2.2.6.1 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	53
2.2.6.2 Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	56
Bölüm 3: Yöntem	64
3.1 Araştırma Modeli	64
3.2 Evren ve Katılımcılar	64
3.2.1 Ermeni Azınlık Okulları	64
3.3 Verilerin Toplanması	65
3.3.1 Veri Kaynakları	65
3.3.2 Veri Toplama Araçları	65
3.3.3.1. Okul Kültürü Ölçeği	65
3.3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği	66
3.3.3 Veri Analiz İşlemleri	65
3.3.4 Geçerlik ve Güvenirlik	65
3.4 Sınırlamalar	67
3.5 Sınırlandırmalar	67
Bölüm 4: Bulgular	69
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar	83
5.1 Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması	83
5.2 Sonuçlar	89

5.3 Öneriler.....	89
5.3.1 Uygulayıcılara Öneriler	89
5.3.2 Araştırmacılara Öneriler	90
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	97
A. Okul Kültür Ölçeği	97
B. Örgütsel Sinizm Ölçeği	99
C. Özgeçmiş	100



TABLULAR LİSTESİ

TABLULAR

Tablo 2. 1 Çeşitli Sinizm Tanımları	33
Tablo 2. 2 Örgütsel Sinizm Tanımları	35
Tablo 2. 3 Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	39
Tablo 2. 4 Örgütsel Sinizm Türlerinin Eylem, Hedef, Bağlam ve Zaman Bakımından Özellikleri	46
Tablo 4. 1 Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Veriler	69
Tablo 4. 2 Ölçek Toplam Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler ve Ölçek Güvenirlikleri	70
Tablo 4. 3 Ölçek Toplam Puanlarına İlişkin Normallik Dağılımı	72
Tablo 4. 4 Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	73
Tablo 4. 5 Örgütsel Sinizm Ölçeği Bilişsel Faktör Alt Boyutunun Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	74
Tablo 4. 6 Örgütsel Sinizm Ölçeği Duyuşsal Faktör Alt Boyutunun Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	75
Tablo 4. 7 Örgütsel Sinizm Ölçeği Davranışsal Faktör Alt Boyutunun Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	76
Tablo 4. 8 Örgütsel Kültür Ölçeğinin Destek Kültürü Alt Faktörünün Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	77
Tablo 4. 9 Örgütsel Kültür Ölçeğinin Başarı Kültürü Alt Faktörünün Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	78
Tablo 4. 10 Örgütsel Kültür Ölçeğinin Bürokratik Kültür Alt Faktörünün Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	79
Tablo 4. 11 Örgütsel Kültür Ölçeğinin Görev Kültürü Alt Faktörünün Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias).....	81
Tablo 4. 12 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm Ölçek ve Alt Faktörleri Arasındaki İlişkiler	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1 Edgar Schein Örgüt Kültürü Modeli Görseli	20
Şekil 2. 2 Weiner (1986)'ın Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli	43



KISALTMALAR LİSTESİ

OKÖ	:Okul Kültürü Ölçeği
ÖSÖ	:Örgütsel Sinizm Ölçeği
akt.	:Aktaran
Ed.	:Editör
Çev.	:Çevirmen
s. (pp)	:Sayfa (Page)
C. (Vol.)	:Cilt (Volume)
Öğrt.	:Öğretmen

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde genel bakış, problemin tanımı, araştırmanın amacı, araştırma sorunsalı, araştırmanın önemi ve terimlerin işlevsel tanımlarına yer verilmiştir.

1.1 Genel Bakış

Günümüzde hiçbir alan yoktur ki, sürekli ve çok hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmasın. Öyle ki, en “yüzeysel” ilişkilerin bile yanlarına yaklaşıldığında “karmaşık” bir hal aldıkları görülmektedir. Bu durum doğal olarak kendilerine özgü davranış kalıpları, inançlar ve değerlere sahip oldukları iddiasındaki örgütleri de etkilemektedir. Örgüt kültürü, örgütün “sahip olduğu değerler”in toplamıdır. Bu kültür mevcut değerlerin örgüt ya da kurumda görev yapan çalışanlar tarafından benimsenmesi, paylaşılması ve onlara uyulmasıyla oluşur.

Örgüt kültürünün önemi değişen şartlar sonucunda oluşan yeni beklenti ve ihtiyaçlar dolayısıyla her geçen gün artmaktadır. Sadece güçlü örgüt kültürüne sahip kurum ya da örgütlerin var olabileceği gerçeği çoğu kişi tarafından kabul gören bir düşüncedir. Bu nedenle işgörenlerinin örgüt kültür algısı olumlu olan kurum ya da örgütlerin var olabilecekleri gerçeği anlaşılmıştır.

Günümüzde örgütlerin faaliyet ve etkinliklerini sürdürebilmeleri için değişen çağın şartlarına uyum sağlamaları gerekir. Örgütler çalışanlarından en üst düzeyde verim almak istemeleri, çalışanların örgütle ilgili olumsuz tutumlar sergilemeyecekleri anlamına gelmez. Örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyen bu durumun/tutumun kökeni antik Yunan’dan gelen bir sözcükle, “sinizm”le açıklanmaktadır. Örgütün yapılanma sürecinde, sinik tutum ve eğilimlere sahip çalışanlar önemli bir sorun teşkil eder. Değişime direnç gösterenler örgütün gelişmesinin önünde engel oluştururlar. Bu nedenle kurum yöneticileri, sinizmin varlığından haberdar olmayı ve örgüte zarar vermeden önüne geçmeyi amaçlar.

1.2 Problem Durumu

Değişen dünya şartları kendine özgü inançları, davranış kalıpları ve değerlere sahip olan örgütleri de etkilemektedir. Bir örgütün temel amacı, var olan bütün kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli biçimde kullanarak varlığını sürdürmektir. Bu nedenle örgütler, örgüt ve yönetim açısından kilit rol

oynayan insan unsuruna yönelmişlerdir. Böylece örgüt kültürü araştırmaları günümüzde önemli bir çalışma sahası haline gelmiştir.

1990'lı yılların başlarında özellikle Amerika'da birçok kesim tarafından incelenmeye başlanan sinizm, daha sonraki yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram haline gelmiştir (James, 2005).Değişik kaynaklardan beslenen sinizm, çağımızın örgütsel açıdan ciddi sorunlarından biridir.Çünkü örgütsel sinizm, hem çalışanlar yönünden hem de bir bütün olarak örgüt yönünden olumsuz sonuçlar üreten tutum ve davranışları içermektedir.Değişen koşullara uyum sağlayamayan örgütler üretim faaliyetlerini istenen performansta sağlayamazlar. Örgüt çalışanları eğer sinik bir tutuma sahip olurlarsa; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi çalışmalarına ket vurarak, yöneticilerin yaptıklarını sürekli eleştirerek örgütün değişimine direnç gösterebilirler.

Örgütsel sinizm; çalışanların işe olan istek ve arzularını, iş tatminlerini azaltıcı etki yapan, örgütün geleceğine yönelik önemli bir tehdittir. Çünkü araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizm; örgüte olan bağlılık örgütsel iş performansı, çalışanların performansı ve iş doyumları, örgüte olan güven, adalet ve aidiyet duyguları, gibi birçok faktörü harekete geçirerek örgütün gelişimine engel olur. Örgütsel sinizm seviyesinin üst düzeyde olduğu işgörenlerin verimlilikleri düşer: Bu işgörenler kapasitelerini doğru bir şekilde kullanamazlar.Dolayısıyla örgüte olan aidiyet duyguları da zamanla yok olur. (Boyalı, 2011; Çetin, 2011; Bölükbaşıoğlu, 2013; Çetinkaya, 2014; Karcıoğlu & Naktiyok 2015; Gün & Baskan, 2016).

Sinizm çalışanlarda davranış bozukluğu, öfke, dargınlık, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, endişe gibi daha birçok psikolojik soruna neden olabilmektedir.Bunun neticesinde işe gelmeyerekya da işten ayrılmak suretiyleperformans göstergelerinde düşüş yaşanır.Tüm bunlar örgüt yönündenönemli kayıplara neden olabilmektedir.Dolayısıyla sinik tutum gösteren çalışanlar hem kendilerinin hem de örgütün gelişimini engelleyebilmektedirler.

Yapılan alan yazın çalışmasında bu araştırmanın da konusunu oluşturan örgüt kültürü ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalara göre, örgüt kültürü ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir (Şirin, 2011; Görmen 2012).

Ermeni Azınlık Okulları hakkında ise yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenler bu araştırmanın seçilmesinde belirleyici rol oynamıştır.

Bu çalışmanın problem cümlesi “Ermeni Azınlık Okulları’nda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel sinizm tutumları arasında bir ilişki var mıdır?” biçiminde düzenlenmiştir.

1.3 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı, Ermeni Azınlık Okulları’nda örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasında olan ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkinin çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediğinin incelenmesidir.

Her örgüt gibi okullarda sahip oldukları kültürle şekillenmektedir. Eğitim kurumlarında çalışanların davranışları, inançları ve tutumları ise görev yaptıkları kurumda mevcut olan okul kültürüne bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki olması beklenmektedir. Yani örgüt kültürü algısının olumlu olduğu eğitim kurumlarında örgütsel sinizm tutumu daha azken, örgüt kültürü algısı olumsuz olan kurumlarda ise daha yüksek olacaktır (Şirin, 2011; Görmen, 2012).

Araştırmada öncelikle örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ile ilgili alan yazın incelenmiştir. Bu kavramların tanımları, tarihsel süreçleri, türleri, boyutları, etkileri ve sonuçları ele alınmıştır. Daha sonra bu kapsamda yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalar ve sonuçlarına yer verilmiştir. Böylece Ermeni Azınlık Okulları’nda çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel sinizm algılamaları belirlenmeye ve mevcut ilişkinin ne seviyede gerçekleştiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.4 Hipotezler / Araştırma Soruları

Bu araştırmanın konusu Ermeni Azınlık Okulları’nda örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bunun için örgüt kültürü ile örgütsel sinizm ilişkisinin çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediği aşağıdaki verilen sorulara cevap aranarak incelenmiştir.

1. Ermeni Azınlık Okulları’ndaki örgüt kültürü ve örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
2. Ermeni Azınlık Okulları’nın okul kültürü ve örgütsel sinizm ölçeklerinin alt faktörlerinden her birinin aldığı toplam puanları cinsiyet, yaş, unvan, meslekteki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. Ermeni Azınlık Okulları'nda örgüt kültürü ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.5 Çalışmanın Önemi

Araştırmada Ermeni Azınlık Okulları önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle bu kurumların tarihsel süreci hakkında kısaca bilgi verilmesi gerekmektedir. Osmanlı eğitim sistemi içerisinde Ermeni cemaat, kişi ve şahıslar tarafından özel okul statüsünde kurulmuş ve faaliyet göstermiş olan eğitim kurumlarıdır. Osmanlı Devleti topraklarında Ermeni Gayrimüslim Okulları'nın kuruluşu çok eskiye dayanmaktadır. 1839-1876 Tanzimat Dönemi'nde nitelik, nicelik ve sayısal olarak artış göstermeye başlamıştır. Günümüzde İstanbul'da faaliyetlerine devam eden 16 Ermeni Azınlık Okulu; Lozan Anlaşması'nın 40.ve 41.maddeleri ile hukuki olarak hakları güvence altına alınmış olan köklü eğitim kurumlarının devamıdır (Güçtekin, 2015).

Alanyazın incelendiğinde, Ermeni Azınlık Okulları'nda örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi hakkında yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Ermeni Azınlık Okulları'nda görev yapan öğretmenleri kapsayan bu araştırma, Türk eğitim sisteminin tüm kademelerindeki eğitim kurumlarında benzer özellikte yeni araştırmaların yapılmasına katkı sağlayacaktır. Bununla beraber Türkiye'de her iki kavram ile ilgili literatürün yeterli düzeyde olmayışı, bu çalışmanın mevcut boşluğu doldurması bakımından çalışmayı daha önemli yapmaktadır. Ayrıca bu araştırma, örgüt kültürü ve örgütsel sinizm kavramlarının önemi, örgütsel bir yapı olarak eğitim örgütlerindeki yeri, nedenleri ve sonuçları açısından önemli bir kurumsal katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.6 Tanımlar

Öğretmen: Bu araştırmada “öğretmen” sözcüğü, Ermeni Azınlık Okulları'nın ilk, orta ve lise kademesinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerini ifade etmektedir.

Örgütsel Sinizm: Çalışmış olduğu örgüte karşı kişi tarafından geliştirilen ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut içeren negatif tutumdur.

Örgüt Kültürü: Bu araştırmada “örgüt kültürü” kavramıyla, Ermeni Azınlık Okulları'nda görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri tarafından paylaşılan okul kültürü, norm, inanç, değer, felsefe, davranış, duygu, beklenti, tutum ve varsayımlar kastedilmektedir.

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

Bu bölümde, örgüt kültürü ve örgütsel sinizm kavramlarıyla ile bağlantılı birtakım kuramsal bilgiler ile konuyla ilgili yapılan araştırma sonuçları bulunmaktadır.

2.1 Kültür Kavramı

Üzerinde en çok konuşuldu tartışıldığı halde tanımı konusunda biliminsanları arasında uzlaşma sağlanamayan; hemen her yerde kolayca kullanıldığı halde tanımında zorluk çekilen kavramlar arasında en önde gelenlerden biri kültür kavramıdır. Grupla ilgili veya toplumsal pek çok sorunu açıklarken kültüre veya kültüre ilişkin kavram ve süreçlere oldukça hızla/iştahla başvuranların “kültürün ne olduğu” sorusunun cevabını vermekte gösterdikleri isteksizlik pek çok yazarın dikkatini çekmiştir (Güvenç,1985, 110). Bu konuda verilecek cevaplardan, yapılacak tanımlamalardan, kavramın kapsadığı bütün öğeleri içermesini beklemek safdillik olacaktır. Biyolojiden güzel sanatlara, felsefeden tarihe, antropolojiye, sosyolojiye, hemen her bilim dalının; hatta ister biliminsanı araştırmacı, yazar isterse sıradan bir birey olsun herkesin kendisinin/alanının ihtiyaçlarına/eğilimlerine göre kültürü tanımladıkları bilinmektedir (Şişman, 1993, 40).

2.1.1 Kültürün tanımı ve gelişim süreci. Kültür kavramının etimolojik kökenine bakarsak... Kültür, Latince “cultura” sözcüğünden gelir. “Cultura” sözcüğü ta 17. yüzyıla kadar Fransızca da Latincedeki anlamıyla (“toprağı verimli kılmaya çalışmak”) kullanılmıştır. Sözcüğün daha sonra Almancaya geçtiği ve 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğü'nde “Cultur” olarak yer aldığı aktarılmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001).

Terimi ilk kez 1871 yılında kullanan Sir Edward Burnett Tylor’a göre kültür, “geniş anlamıyla, bilginin, törenin, sanatın, hukukun, ahlakın ve diğer bütün yetenek ve alışkanlıkların yer aldığı karmaşık bir bütündür”. Bu ünlü tanım bugün de geçerliliği korumaktadır (Kocadaş, 2002).

Ziya Gökalp Türkiye’de kültürü sistematik olarak tanımlayan ilk kişi olmuştur. Gökalp’e göre kültür ile medeniyeti birbirinden ayrı kavramlardır. Kültür kelimesini

“hars”la karşılayan Gökalp, onu “bireyin üstünde, organik bir gerçek” olarak kabul etmiştir. Kültür, toplumu bütünleştiren düşüncelerin ve kurumların organik bir şekilde birleşmiş halidir (Gökalp, 1996).

Bugün sadece antropolojide 250'den fazla kültür tanımı vardır. Hasılı kültürün taşıdığı anlamlar, tek bir tanımın içine sığdırılmayacak kadar geniştir. Morgan'a göre (Terzi, 2000, 5); “insanoğlunun sahip olduğu farklı yaşam biçimleri”dir. Marx'a göre (Güvenç, 1991, 96); “doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey”dir. Downs'a göre (Ferraro, 15); “insanların çevreleri ile olan ilişkilerinin yönlendirildiği zihinsel nitelikte bir harita”dır. Linton'a göre (Erdoğan, 1994, 120) “öğrenilmiş davranışlar ile belli bir toplumun üyelerince birbirine aktarılmış olan davranışların sonucu”dur (akt. Çelik, 2007). Daha birçok kültür tanımı mevcuttur.

Bütün tanımları gözetip, ortak ve geniş bir kültür tanımı yapmak gerekirse; kültür, sosyal akrabalık bağlarıdır. Doğuştan edinilen bir şey değildir, eğitim-öğretim yoluyla ve sosyalleşme süreci kullanılarak kazanılmakta ve sosyal miras şeklinde aktarılmaktadır. Bu tanımdan hareket eden birçok sosyolog sonradan öğrenilerek kazanılmayan her türlü davranışı, kültürün dışında bırakmışlardır. Toplumun bütün hedeflerinin ve sosyal kişiliğinin bir simgesi niteliğinde olan kültür, dilden inanca, dine, örf ve adetlere, edebiyata mimari ve mûsikî geleneğe, sanat anlayışına, ideallere, ekonomik hayata, vb. içindeki bütün unsurların ve/veya parçaların meydana getirdiği organik bir yapıdır. Kültür ne sadece dil, ne de din ya da başka bir şey olup. Bütün öğelerin toplamından çok daha geniş bir sentez olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan, Büyükbeşe & Bedestenci, 2004, 12).

2.1.2 Örgüt kültürü. Örgüt kültürü konusunu içeren ilk çalışmaları görmek için 1930'lu yıllara kadar gitmemiz gerekir. Bu ilk çalışmalar genellikle örgütlerdeki insan kaynağı üzerinde durmuştur. İnsan kaynakları incelenirken de daha çok “formal gruplar”, “informal gruplar”, “semboller”, “değerler” gibi konulara vurgu yapılmıştır. Bu çalışmalarda “örgüt kültürü” kavramının kullanılmadığı görülür. “Örgüt kültürü” kavramı literatüre 1980'li yılların başlarında girmeye başlamıştır (Durğun, 2006, 114). Bu konudaki çalışmalar Pettigrew'in *Administrative Science Quarterly*'de 1979'da yayımlanan makalesi “Örgüt kültürü üzerine” (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi ile ivme kazanmıştır. Örgüt bağlamında kültürel tartışmalara girmek yenilikçi bir davranıştır; antropologların, yönetim

bilimcilerinin, örgüt bilimcilerinin, iletişim bilimcilerinin ve sosyal psikologların yoğun ilgisiyle karşılaşmıştır (Yağmurlu, 1997, 718).

Ancak örgüt kültürünün herkes tarafından kabul edilen bir tanımını yapmak halen zorlu bir iştir. Schein'in (1992) tanımında bu kültür "belli bir grubun iç bütünleşmesi ve çevresel uyum sorunlarını çözümlerken ortaya çıkardığı, keşfedip geliştirdiği, yeni üyelere, sorunlara yönelik doğru bir algılama ve düşünme yöntemi olarak öğretilecek kadar etkin varsayım ve inançlar manzumesi" olarak tanımlanır (akt. Kaya, 2015).

Örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarındaki (yazılı) kaynaklara başvuran Deshpande ve Webster, yaptıkları derlemede örgütsel kültürü tanımlarken "örgütsel kültürün; örgütün işleyişini anlamasını sağlayarak kişiye örgüt içindeki birtakım davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni" olduğunu söyler (Eren, 2008).

Sabuncuoğlu ve Tüz'ün (1998) tanımlarında örgüt kültürü, örgütü yansıtan gelenekselleşmiş düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak görülebilir. Daft'a göre (2003) örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, inançlar ve anlayışlar bütünüdür.

Belli başlı örgüt kültürü tanımları (kronolojik olarak) şu şekilde sıralanmıştır (Terzi, 2005): 1979'da Pettigrew, örgüt kültürünün belli bir grup tarafından oluşturulan ortak anlamlar sistemi ile dil, sembol, ideoloji, inanç, tören ve mitlerden oluştuğunu ifade etmiştir. 1980'de Hofstede, "Bir örgüt üyesini diğer örgüt üyelerinden ayıran kolektif akıl programlaması" ölçütünden bahsetmiştir. 1981'de Deal ve Kennedy onu tek bir sözcükle formüle etmişlerdir: "Değerler". 1983'te Wilkins "Kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme şekilleri"nden, Sathe ise "inanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlar"dan söz etmiştir. Louis' göre (1985) örgüt kültürü "paylaşılan anlamlar"dan oluşurken, Peters ve Waterman (1987) onu "kabul edilen normlar" olarak görmüşlerdir. Örgüt kültürü Dyer'de (1988) "varsayımlar (inançlar)"dan, Barney'de (1992) "temel değerler"den oluşur. Terzi (2005) için ise, "bir örgütte işlerin yapılış tarzı"dır.

Örgüt kültürüne dair yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, görüş birliği olmasa da bazı ortak noktalarda buluşulduğu görülmektedir.

Bazı araştırmacılara göre örgüt kültürü konusunda ne çıkan dört ortak faktör vardır (Hofstede vd., 1990; Sabuncuoğlu & Tz, 1998). Bu faktörler; örgüt kltrnnbtn bir yapıya sahip olması ve bu yapının kültürü oluşturan parçaların bütününden daha farklı bir niteliğe sahip olması, ortak değerlerin paylaşımında kullanılan bazı simge, öykü ve geçmiş olayların birtakım birikimlerin sonucunda oluşması, zamanla geliştirilen çözümlerin işe yaradığınaynelik genel teamüllerin değiştirilmesinin zorluğu; (4) kişilerden beklenen bazı davranışlara ilişkin bilgi verendeğerler bütününün duygusal ve mantıksal etkileşimle ortaya konması, şeklinde sıralanabilir.

Ott'a(1989) göre ise bütün örgütlerde rastlanan beş temel özellik vardır: (a) rgtn olduğu yerde örgüt kültürünün de olması, (b) rgt kültürünü diğer rgtlerinkine göre farklı olması, (c) rgt kültürünün birtakım sosyal etkileşimler yoluyla oluşturulması, (d) rgt kültürünün örgüt yeleri için olay ve sembolleri anlamlı kılması, (e) rgt kültürünün çalışanların örgütsel davranışlarına yol gösteren güçlü bir araç olmasıdır (etin, 2011).

2.1.2.1 Örgüt kültürünün oluşumu. şişman (2002) rgt kültürünün oluşumunun birçok faktörün dahil olmasından dolayı karmaşık bir süreç olduğunu belirtir ve bu faktörleri örgüt içi ve örgüt dışı olarak ikiye ayırır. Örgüt içi faktörler şunlardır: Örgüt yapısı, örgüt kurucuları, yönetici ve çalışanların beraberlerinde getirdiği kültürel özellikler, örgüt tarihi, efsaneler, semboller, değer ve inançlar. Örgütün içinde bulunduğu ulusal ve bölgesel kültürel özellikler, sosyal, siyasi ve ekonomik etkenler ise örgüt dışı faktörlerdir.

Örgüt kültürü genel olarak şu aşamalardan geçilerek oluşmaktadır (Doğan, 2007): İlk aşamada, yeni bir girişim fikrine sahip bir (tek) kişi, örgütün kurucusu; ikinci aşamada ise örgütün kurucusunun örgüte getirdiği ve görüşlerini paylaştığı bir ya da birden çok kişi söz konusudur. Bu anahtar kişiler, kurucunun bakış açısını taşırlar. Gruptaki herkes söz konusu fikrin doğru ve iyi, değerli olduğu, biraz risk taşıdığı, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği, vb. inancını taşırlar. nc aşamada, bu grup, örgüt için bina, fon, vb. bulmaya koyulurlar. Son aşamada, örgütteki kişilerin sayısı artar ve genel örgüt kültürü hikyesinin inşası başlar.

Terzi (2000) örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen unsurları; genel dış etkiler, toplumsal değerler ve milli kültür ve örgüte has unsurlar olmak üzere üç ana başlıkta toplar.

Örgütler çevrelerinin sürekli birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaları örgüt kültürünün de sürekli değişen bir süreç yaşayarak, iç ve dış çevre faktörlerinin farklı oranlarda etkisine maruz kalarak oluşmasını sağlar. Bu oluşumu etkileyen iç ve dış çevre faktörleri şunlardır (Bakan vd, 2004, 28-29);

İç Çevre Faktörleri: (a) Faaliyetin alanı, üretimin konusu; bu yönde belirlenip uygulanan amaçlar ve hedefler; (b) Örgütü kuranların kişilik özellikleri, geçmiş başarı ve gelenekleri, inançları ve değerleri; (c) Yöneticilerin yönetim yaklaşımları; (d) Örgütün kurumsal yapısı ile şekilsellik düzeyi; (e) Üstlerin astlarıyla birlikte kurdukları iletişim, astlarına sağladıkları desteğin seviyesi; (f) Alt kültür; (g) Kişilerin örgütteki sorumluluklarının dereceleri ve bağımsız olmaları; (h) Bireylere tanınan yetkiler; (ı) Örgütten beklentilerin düzeyi; (i) Örgüt içinde var olan birimlerin birbirleriyle uyumlu çalışmaları; (j) Çalışanların davranışlarını kontrol eden kurallar ; (k) Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ; (l) Ödüllerin çalışanlar arasında dağıtımında adaletin gözetilmesi; (m) Eleştirildiklerinde çalışanların kendilerini savunmalarına destek verilmesi; (n) Kişilerin üstleriyle ve astlarıyla kurdukları iletişimin kalitesi; (o) Örgütün kullandığı bilgi ve teknoloji kaynakları.

Dış Çevre Faktörleri: (a) Toplumun iç yapısı ile kültürel değerleri; (b) Mevcut sektör yapısı; (c) Devlet ile kanunlar; (d) Tüketiciler ile rakipler.

Yukarıda sayılanlardan başka örgütte iletişim içinde bulunan bütün dış unsurlar da örgütün kültürüne etki eden dış çevreyi oluşturmaktadır. Çevresinde devamlı bir değişimin yaşanması ve farklı unsurların bulunması nedeniyle dinamik bir örgüt de sürekli değişmektedir.

2.1.2.2 Örgüt kültürünün önemi. Çok farklı kültürlere sahip olan bireylerden oluşan örgütler tıpkı bir canlı gibi, yaşamak ve yaşamını da sağlıklı devam ettirmek zorundadırlar. Sahip oldukları kültürler örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde ve çalışanların da birbirine bağlanmasında etkin bir rol oynar. Örgütün amaçlarını, kararlarını, stratejilerini, planlarını oluşturan örgütler hiç şüphesiz bu politikaları belirlerken kültürden önemli ölçüde yararlanırlar. Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü

organizasyon kültürü işletmenin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olmaktan başka, yöneticilerin seçilen stratejiyi yürütmelerini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

İşletmeler örgüt kültürlerini güçlü kılmak için, çalışanlarının davranışlarını tespit eden birtakım köklü davranış parametreleri oluştururlar. Çalışan; işini, neyi ne zaman yapacağını bilir. Eğer örgüt kültürü güçlü olmazsa çalışanların iş tanımları da belirsiz olur. Neyin ne zaman yapılması gerektiğinin bilinmemesi de zaman israfını tetikler. Ortak değerleri, ortak inanışları oluşmayan zayıf kültüre sahip örgütlerde, örgüt stratejisi etkili bir şekilde yürütülemez. Bu da örgüt içinde ya dadışındayeterli atılım gösterilememesine yol açar ve bu durum, örgütü güçlü kültüre sahip diğer örgütlerin gerisinde bırakır (Eren, 2008).

Örgüt kültürü, dinamik, yani değişim ve gelişime sürekli açık bir ortamda yaşamını sürdüren örgütler için gittikçe daha önemli olmaktadır Hızla değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamaları, hayatta kalmak, büyümek ve gelişmek isteyen örgütler için bir zorunluktur.

Günümüzde örgüt kültürü, çalışanlarına ve örgüte bir kimlik, bir kişilik kazandırmaktadır. Örgütlere rekabetçi avantaj kazandıran kültürlerin kaynağında, bu kültürlerin diğerlerine benzemezliği, adeta bir parmak izi gibi biricik olmalarıdır. Yöneticiler örgüt kültürlerini etkili yönetmek isterler. Yöneticilerin bu süreçlerle daha çok ilgilenmelerinin bir çok sebebi vardır (Vural & Coşkun, 2007, 21-23). Her şeyden önce, kültür, yöneticiye örgüt üyelerinin davranışlarını örgüt amacının gerçekleşmesine yönlendirebilmesi için bir avantaj sağlar, üyelerin ortak değerleri gözetmesine yardım eder. Ayrıca, kültürün getirdiği birtakım normların ve değerlerin yönetici tarafından kontrol aracı olarak kullanılması da mümkündür.

Sonuç olarak; örgüt kültürü, örgütte neyin önemli olduğu, amaçlar ve hedeflerin neler olduğu ve hedeflereulaşmada nasıl bir yol izleneceği konusunda yeni üye ve çalışanlara rehberlik ederken, diğer yandan tüm süreçleri kontrol eden bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.2.3 Örgüt kültürünün fonksiyonları. Örgüt kadar örgütte çalışanlar açısından da çokönemli olan, örgüt içinde var olan birtakım belirsiz durumları minimize ederek, işgörenlere yapılan işlerle ilgili olarak belirsizliği kaldıran örgüt kültürü, aynı zamanda bir takım işlevleri de yerine getirmektedir. Bu işlevlerden

bazıları şunlardır(Başaran, 1982,111; Özkalp & Kırel, 1998,109; Dinçer & Fidan, 1996; Şimşek, 2001; akt. Şahin, 2010):

- Örgüt kültürünün üstlendiği rollerden biri örgütü, kendi dışındaki örgütlerden ayıran onu farklı yapan çizgileri ortaya koymaktır.
- Örgüt kültürünün gelişmesiyle beraber, üyelere var olan aidiyet duygusu kendilerinden sonra gelen üyelere de aktarılır. Bu da, onları ayrıcalıklı kılar.
- Örgüt kültürüyle, bireyler ortak değer ve yargılara, kendimenfaatlerinden daha fazla bağlanırlar. Örgüte daha fazla bağlanan bireyler örgütün yararına büyük özverilerde bulunabilirler.
- Örgüt kültürü, üyeler arasındaki dayanışmayı artırır.
- Örgüt kültürü, üyeler için bir denetim işlevi de görür. İşgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendirip yönlendirebilir.
- İşgörenlerin örgüte olan uyumlarını kolaylaştırıcı etki yapabilir.

2.1.3 Örgüt kültürünün temel öğeleri. Örgütün değer sistemini oluşturan, öyküler, gelenekler, simgeler, kültürel değerler örgütün yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini kolaylaştıran öğelerdir (Bakan vd., 2004, 35). Bu unsurlar insandan insana, örgütten örgüte farklılık gösterir. Ne de olsa örgütleri oluşturanlar insanlardır. İnsanların her birisinin beraberlerinde getirdikleri kültür de örgüt kültürünün oluşmasında katkı sağlamakta; yani bireylerin farklılıkları örgütün kendine has kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktadır (Dursun, 2013).

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların sınıflandırılması araştırmacıdan araştırmacıya farklılıklar gösterir. Duncan (1989), örgüt kültürünü meydana getiren öğeleri sıralarken; nesnel öğeler (fiziki özellikler, simgeler, tören ve hikayeler) ve görülmeyen öznel öğeler (hipotezler, inanç ve değerler, yargılar v.b.) şeklinde sıralar. Stoner (1989) bu öğeleri; hipotezler, değerler, gözle görülen davranışla ilgili öğeler olarak üç başlıkta açıklar. Meek (1988) örgüt kültürü öğelerini semboller, ideolojiler ve törenler şeklinde ele alır. Hofstede (1990) ve Robbins (1988) için ise örgütsel kültür değerler ve tören, toplantı, dil, giyim, iletişim şekilleri gibi uygulamalardan oluşur. (aktaran, Köse & Ünal, 2003, 16-17). Lundberg'in (1996) sınıflaması şu şekildedir: (a) artefaktlar, (b) değerler, (c) perspektifler ve (d) varsayımlar (Gizir, 2008:187). Konuyla ilgili literatürdeki öğeleri genel olarak temel varsayımlar

(inançlar), değerler, normlar, dil, semboller ve törenler, mitler ve öyküler, kahramanlar ile ideoloji başlıkları altında toplamak mümkündür (akt. Gülova & Demirsoy, 2012). Bu çerçevede, örgüt kültürünün temel unsurları kısaca aşağıda gibi açıklanmıştır.

2.1.3.1 Temel varsayımlar (sayılılar). Bunlar, insanlara, nesne ya da olaylara yönelik geliştirilen ve açık olmayan gizli (örtülü) inançlar olarak söylenebilir. Soyut olan bu kabuller çalışanların davranışlarının temelinde yatar (Çelik, 1997). Genel olarak kişilerin dünyayı ve kendilerini nasıl gördüğü ile ilgili olan bu varsayımlar kültürün en az göz önünde olan niteliğini oluşturur. Schein temel varsayımların dikkate değer olan şeylerin neler olduğunu, olaylar karşısında verilen tepkinin şeklini gösterdiğini ve çok zor değiştirilebileceğini belirtir (Doğan, 2007:51). Varsayımlar, örgüt üyelerinin; duygu ve davranışlarını, algı ve düşüncelerini, yönlendirirken onların örgüt yaşamına yönelik doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, imkansız-imkansız gibi ön yargılarını meydana getiren ve kesin olan doğrulardır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998).

Temel varsayımlar için çok çeşitli sınıflandırmalar vardır. Bunlardan en bilinenlerinden biri şöyledir: Örgütle ilgili varsayımlar veya sayılılar; insan-çevre ilişkilerinin doğasına ilişkin sayılılar, gerçeğin doğasına ilişkin sayılılar, insanın doğasına ilişkin sayılılar, insan eylemlerinin doğasına ilişkin sayılılar ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin sayılılar (Bakan vd., 2004, 45-49).

2.1.3.2 Değerler. Geniş anlamıyla, kültürün dıştan ziyade içe dönük olan, yönünü oluşturan değerler, örgütle ilgili sorunlar çözerken uygulanabilir, çözüm şekillerini göstermektedir. Bir takım kültüre ait unsurlar, yani kimi semboller de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıklayabilir. Bir örgütün genel hedeflerini, vizyonunu, yansıtan bu değerler; örgütün kendi kimlik yapısı içinde çeşitli şekillerde ifade edilirler (Şişman, 2002, 93-94).

Değerler, üyelerin çoğunluğu tarafından, dahil oldukları topluluğun varlığını sürdürmek ve onun ihtiyaçlarını giderebilmek için, doğru kabul edilen; ortak amaç, düşünce ve çıkarlarını yansıtan temel ahlaki öğrenmeler veya inançlardır (Güney, 2007, 32).

Değerler örgüt içerisinde aynı zamanda paylaşılan duyguları ve idealleri de ifade ederler. Günümüzde birçok işletmenin web siteleri ve kurumsal

dokümanlarında değerlerin topluma sunulduğu görülmektedir. İşletmelerin değerlerinden hareketle çalışanların değerleri ve paylaştıkları idealler de tahmin edilebilmektedir. Ayrıca bu değerler örgütün belirli bir davranışı tercih etmesine yardımcı olmaktadır (Dursun, 2013).

Paylaşıldıklarında motivasyon adına güçlü bir kaynak yaratırken bir yandan da örgütün amaç, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevi üstlenirler Örgütün başarısının sürekliliği, bütün çalışanların etrafında toplanacakları anahtar değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem,1996). Ancak bir örgütün güçlü kültüre sahip olması, o işletmede benimsenen çok sayıda değer bulunduğu anlamına gelmez Önemli olan sayısı az ancak örgüt içinde yaygın bir şekilde paylaşılan çekirdek değerlerin mevcudiyetidir (akt. Kaya, 2015).

2.1.3.3 Normlar. Örgüt içerisinde kültürü oluşturan bazı çalışma koşulları içerisinde doğru–yanlış diye ifade edilen bir takım davranışlar vardır. Bunlar normlardır. Bir işletmede onaylanan veya onaylanmayan çalışma davranışları o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi verir. Normlar; değerler sistemi içerisindekişilerin davranışlarını yönlendiren doğru ya dayanışa, olumlu ve olumsuz belirleyen birtakım kurallar bütünü, standart yapıyı ifade eder. Genel olarak uyulması gereken kurallar şeklinde de belirtilebilirler. Normlar aleni bir şekilde dile getirilmezler. Yazılı değildirler. Buna rağmen örgüt üyelerinin davranışları üzerinde büyük etki gösterirler. Genel olarak uyulması gereken kurallar şeklinde tanımlanan ve “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma”, vb. biçimlerde belirtilen normlar örgüt içindeki davranışların niteliği ile ilgili bilgilerverir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998: 36-37)

2.1.3.4 Semboller. Bunlar kültürün bir dışa vurum niteliğidir. Kültür hakkındaki temel bilgelere o kültürde kullanılan sembollerin çözümlenmesiyle ulaşılmaktadır. Semboller özel anlam yüklenen kelimeler de olabilir; şekil, resim, nesne ve davranışlar da olabilir. Birtakım anlam kodları içeren simgeler bu şekilde iletişimi, kültürel paylaşımı ve aktarımı kolaylaştırırlar. Etkileşimi etkinleştiren bir rol oynarlar. Toplumsal kültürdeki tipik semboller arasında bulunan bayrak, ulusal marşlar, belirli mekânlar o topluma ortak mesajları taşırlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998). Çalışanlara örgütün bir parçası olduklarını hissetmelerini ve aynı zamanda örgüt içinde ortak değerlerin oluşmasını sağlarlar.

2.1.3.5 Seremoniler ve törenler. Seremoni tek bir olaya ilişkin yapılan bir etkinlik olarak görülebilir. Törenler ise kültürel değerleri aktarmak amacı güderek daha ayrıntılı düzenlenmiş ve planlanmış etkinliklerdir. Gelenekselleştirilmiş etkinlikler olarak görülen törenler aracılığıyla örgüt kültürü örgüt üyelerine aktarılır. Örgütsel törenler arasında veda yemekleri, üstler tarafından gerçekleştirilen toplantılar, düzenlenen yarışmalar ve örgüte yeni giren işgörenler için yapılan tanışma toplantıları, vb. sayılabilir (Çelik, 1997).

2.1.3.6 Dil. İletişim aracı olarak; anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi şeklinde tanımlanan dil, insanların en önemli iletişim aracı olarak bilinir. Dil bu özelliğiyle kültürün de vazgeçilmez bir unsurudur. Kültürün öğrenilerek aktarılmasında önemli bir role sahiptir (Çağlar, 2001).

Milletlerin kendilerine özel bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine has bir dili bulunmaktadır. Örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil, üyelerin kullandıkları argolar, mecazlar, şakalar, selamlaşmalar dâhil her türlü iletişim aracını kapsar. Örgüt dilini kullanan çalışanlar, örgütü ve örgüte ait kültürel simgeleri benimsemişlerdir. Bu dil, kişilerin bakış açılarını önemli ölçüde etkiler. Örgütü oluşturan tüm üyeler tarafından paylaşılan bir öge olan dil, bireyler arasında birlik ve beraberliği sağlar, psikolojik bir bağ oluşmasına yardımcı olur.

2.1.3.7 Adetler (ritüeller). Örgüt çalışanlarının davranış ve anlayışlarını etkilemek amacıyla düzenlenen birtakım standartlar ve yapılan etkinliklerdir. Ritüellerin en önemli özelliği, yazılı değil de, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlar olmalarıdır. Bunlar aracılığıyla çalışanlara açık bir mesaj verilir: "Biz burada işleri böyle yaparız" (Güçlü, 2003).

2.1.3.8 Hikâyeler ve mitler. Hikâyeler, gerçek olaylara dayalı, örgüt üyeleri tarafından çok iyi bilinen ve paylaşılan, bilgilendirme amacıyla örgüte yeni katılanlara aktarılan yaşanmış anlatılardır (Güney, 2007). Başka bir tanım, bunların eleştirilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlar olduğunu belirtir. Mitler, sahte bir inanç değildir; bir örgüt için ayırt edici tarihi, efsaneleri ve hatıraları kapsarlar (Terzi, 2000).

Örgütün geçmişindeki bazı olayların genelde abartılarak ifade edilmesi neticesinde hikâyeler ve mitler meydana gelmiştir. Bunlar kültürün en önemli öğelerinden olarak önemli kültür taşıyıcılarıdır. Başka bir deyişle örgütün geçmişiyle

ve bugünkü durumuyla aralarında köprü işlevi yürütürler. Örgütün geçmişine ait olayları, hikâyeleri yansıtan kültürel unsurlardır. Anlatılan bu hikâyeler aynı zamanda örgüt içindeki kabul edilen sosyal sınıf, güç ve statüleri için de önemli göstergelerdir. Örgütün geçmişinde yer alan kahramanların, kurucuların, yöneticilerin ve çalışanların etrafında üretilen farklı efsaneler, öyküler, başarılar, özellikle yeni örgüt üyeleri için örgüte ilişkin değer yargılarının öğrenilmesi bakımından önemlidirler (Bakan vd., 2004, 54-58).

2.1.3.9 Kahramanlar. Örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran ve üyeler/çalışanlar için rol modeli olarak hizmet eden kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı bu kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998)

Örgütsel açıdan kahramanların, örgütle ilgili hizmetlerindedevleşen kişi oldukları görülür. Kahramanlar örgütü amaçlarına taşıyan örnek alınacak kimselerdir (Eren, 2008). Kendi kişiliklerini örgütle özdeşleştiren kahramanlar örgütün, çalışanlarına taksim ettiği rolleri eksiksiz yerine getirerek diğer işgörenler için de rol model olurlar. Örgütü amaçlarına taşıyacak, değerlerini aktaracak yolda liderlik üstlenen kahramanlar, tüm bu özellikleri sayesinde örgüt için sembol olurlar (Tiryaki, 2005, 51)

2.1.4 Örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımlar. Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç başlık altında incelenmektedir: Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar.

2.1.4.1 Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında örgüt kültürü. Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında kültür örgütün dışındadır. Kültür örgüte dışarıdan müdahil olan bir değişken olarak örgütün temel inançlarını ve değer yargılarını etkiler. Bu yaklaşımı savunan araştırmacılar makro seviyede kültür ve örgüt yapısı arasındaki bağlantıyı irdelerken, mikro düzeyde de değişik kültürlerden gelen yönetici, çalışan v.b. kişilerin tutum ve davranışlardaki benzerlik ve farklılıklarını inceler (Eren, 2008, 139-140)

Bu yaklaşımda kültür, ortamın bir parçası durumunda olan ve örgüt içindeki davranış kalıplarını belirleyen güçtür (Akşit, 2008, 50). Bu ekol dünyanın değişik bölgelerinde, farklı kültür ve farklı örgüt tiplerinde uygulanabilir.

2.1.4.2 Durumsallık yaklaşımında örgüt kültürü. Durumsallık yaklaşımının ana eksenini örgütsel yapının, iç ve dış çevre koşullarının bağımlı değişkeni olarak görülmesidir. Bu yaklaşımda örgüt kültürü tanımlanırken örgütün bulunduğu toplum, çalıştığı sanayi kolu, , pazar ile rekabet şartları, kurucu felsefe, pek çok iç ve dış unsurların etkisi ile biçimlenen beşeri bir yapı olarak görülür. "Endojen" bir değişken olarak görülen kültür, örgütteki geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluşur. Bu yaklaşıma göre örgütler kendi içlerinde hem mal ve hizmet hem de kendi kültürlerini üretirler. Bu kültürün yaratılmasında örgüt yapısı olduğu gibi, örgütün büyüklüğü, kullanılan teknoloji, liderlik biçimi gibi konular etkilidir. Başka bir deyişle kültür, içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir (Eren, 2008, 140)

2.1.4.3 Kültürü örgütün kendisi olarak gören yaklaşımlar. Örgütsel yaklaşımlar genelde sosyolojiyi temel almasına rağmen bu model daha çok atropolojiden etkilenir. Bu yaklaşım kültürü bir değişken olarak görmez. Bu yaklaşıma göre kültür örgütün kendisidir. Bu durumda, örgüt kültürü yalnızca maddi verilerle açıklanamaz, Örgüt incelenirken ifade edilen, sembolik ve düşünsel verilerden de yararlanmak gerekir (Eren, 2008, 140).

2.1.4.3.1 Örgütsel özümseme yaklaşımı. Bu yaklaşım kültürü, örgütü oluşturulan üyelerin içselleştirdikleri bilgiler ve inanç sistemleri olarak görür. Bu özümsemeler, değerler ve inançlar ile birlikte kişilerin kendi iç dünyalarını ve içinde çalıştıkları örgütün yapılarını, davranış şekillerini de gösterir. Bu yaklaşımda örgüt bir bilgi sistemi, bilgi yönetimi sistemidir; bilginin erişim ve paylaşımı durumuna göre köklü örgüt kültürü oluşabilmektedir. Bu yaklaşıma göre çok esnek bir yapısı olan, "öğrenen" örgüt yapılarının çok yararlıdır (Eren, 2008, 141).

2.1.4.3.2 Örgütsel sembolizm yaklaşımı. Bu yaklaşım örgütü, bir toplum gibi görür. Örgütte ortak olan semboller ve ifadeler sistemi ile tecrübelerden oluşan kültürel bir ortam, mümkün olmaktadır. Örgüt üyelerinin ortamı yorumlama şekilleri ve bu konudaki deneyimlerinin davranışlarına aksetmesi bu yaklaşımın temel etkenleri olarak göze batar.

2.1.4.3.3 Yapısal/Psikodinamik yaklaşım. Bu yaklaşım örgüt kültürünü, insanın düzenlediği sosyal yapıların, birbirine bağdaştırdığı şekillerin oluşmasından ibaret olarak görür. Gerçekte görülenler, bilinçaltının yarattığı düşünce kalıplarıdır ve

bunlar kültürle ilgili yanıltıcı değerlendirmeler verebilir. Burada örgüt, amaca yönelik problem çözmeye yarayan bir araç olarak işlev görmekten çok bir tür beşeri yapıdır. Örgütün yapısı bu beşeri yapının özelliklerine uygun olarak biçimlenir, onun maddi görünümünü oluşturur (Eren, 2008, 141-142).

2.1.5 Örgüt kültürlerinin sınıflandırılması. Tanımlamalarda yaşanan zorluk gibi, örgüt kültürünün sınıflandırılması hususu da tartışmalıdır. Örgüt kültürünün bir modele dayandırılması, tiplerinin ortaya koyulması ve kuramsal olarak ele alınması konularının temel alındığı birçok tanım ya da sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda farklı sınıflandırmalardan bazıları şunlardır:

2.1.5.1 Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflaması. Deal ve Kennedy adlı araştırmacılar sınıflandırmayı, çevre ve örgüt kültürü arasındaki bağlantıları iki boyutlu değişken üzerinde inceleyerek, dört farklı kültür şekli oluşturmak suretiyle yapmaktadır. Farklı örgüt kültürlerinin meydana gelmesinde rol oynayan değişkenlerden biri, örgütlerin stratejik kararlarına yön verecek olan çevrenin belirsizlik derecesidir; diğeri ise verilen kararın başarısı ile ilgili olarak örgütün çevreden aldığı geri bildirimlerin çabukluğudur (Eren, 2008).

Atak kültürü olarak da adlandırılabilen birinci kültür sınıfında yer alan, örgütler yüksek hız ve hızlı geri bildirim şartları altında faaliyet gösterirler. Burada, örgütsel başarının olabilmesi için bireysel başarının gerektiği bunun için de bireysel başarıyı artırıcı önlemlerin alınması gerektiği odak noktasıdır. İkinci kültür sınıfı eylem kültürü olarak adlandırılır; Düşük risk ile hızlı geri bildirimlerin bulunduğu çevrelerde daha çok müşteri odaklı bir politikanın örgütün başarıya ulaşmasını sağlayacağını düşünen ve örgüt üyelerinin iş yapabilirlik düzeylerine önem veren ikinci kültür sınıfı eylem kültürü olarak adlandırılır. Üçüncü kültür sınıfı ise yetki kültürü olarak isimlendirilebilir. Bu kültürde yüksek risk ve yavaş geri bildirim şartlarında çalışan örgütlerde, örgütün üst yönetiminin yatırım kararlarına etki ettiği, bu bağlamda yetenekli, bilgili ve deneyimli örgüt üyelerin öne çıktığı şartlarda oluşmaktadır. Düşük risk ile yavaş geri bildirim olduğu çevresel koşullarda ise kapalı hiyerarşi kültürü olarak isimlendirilen dördüncü kültür biçimi ortaya çıkar. Bu kültür; hiyerarşik yapı, norm ve gelenekleri temel alan bir sınıflamadır (Çetin, 2011).

2.1.5.2 Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü sınıflaması. Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu sınıflama da örgüt kültürü sınıflamalarında önemli bir yere sahiptir. Harrison kültürleri sınıflarken güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört ana grup oluşturur. Kültürlerin Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edildiği Handy modelinde Harrison modeli ile önemli ölçüde benzeşmektedir (Terzi, 2000).

Güç kültürü genellikle, merkezden kontrol edilen ve güven duygusunu öne çıkaran, informal bir iletişimin geçerli olduğu aile işletmeleri veya girişimci örgütlerde görülür. Rol kültürü, hantal bürokratik yapının, belgencilik ve şekilciliğin öne çıktığı; kuralların, süreçlerin ve yapılan iş tanımlarının örgütteki normların oluşmasında etkili olduğu bir kültürdür. Çoğu uygulamaların formal işlediği, kararların alınmasında yazılı süreçlerin işletildiği bu kültürde çalışanlara öngörü olanağı düşüktür.

Görev kültüründe ürün bellidir, hizmetler bellidir. Etkili bir iş tanımlanması yapılan görev kültürü, gücünü uzman ve yetkin üyelere alır. Ekipler bir proje, müşteri ya da iş akışı göz önüne alınarak oluşturulur, iş bitince dağılır. Bu kültürde; hızlı tepki vererek olayları bütünsel olarak değerlendirme, duyarlılık ve yaratıcılık gibi beceriler önemli bir belirleyicilik taşırlar.

Harrison ve Handy sınıflandırmasındaki birey kültüründe ise birey merkezdedir. Birey örgütün hedeflerini yerine getirmek için çaba harcarken, örgüt tarafından da hizmet görmektedir. Bireyin mevcudiyeti daha önemlidir. Örgütün varlığı bireyin varlığının yanında pek bir şey ifade etmez. Birey hiçbir şekilde örgütten dışlanmaz, ancak kendi isterse ayrılabilir. Bu durumda güç, bireyler arasında dağıtılarak uzmanlığa dayandırılmıştır (Çetin, 2011).

2.1.5.3 Geert Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflaması. Hollanda'lı sosyal bilimci Geert Hofstede, 1980 yılında 40 ülkedeki IBM çalışanları üzerinde yaparak ulusal kültürün örgütler yönünden sonuçlarını irdelediği araştırmasında kültürel farklılıkları dört boyutta ele alır.

2.1.5.3.1 Güç mesafesi. "Gücün eşit olmayan bir şekilde dağılması bazı toplumlarda gücü az olan insanlar tarafından kabullenilmiştir. Bu toplumlarda toplumdaki oluşturan bireyler arasında güç aralığı oldukça fazladır" (Sargut, 2001:

182). Geniş güç aralığına sahip olan bu toplumlardaki örgütlerde gücün dağılımında dengesizlik ve eşitsiz bir durum ortaya çıkar. Statü, pozisyon, unvan gibi öğeler bu tür kültürlerde önemli yer tutar. Güç aralıklarının daha dar olduğu kültürlerde ise, örgütlerde çalışanlar önemli kararlar verme aşamasında katılım sağlarlar. Çalışanların fikirleri değerlidir. Böylece güç dağılımında adaletsizlik giderilmiş olur. Hofstede'nin çalışmasında Türkiye geniş güç mesafeli toplumlar içerisinde yer almıştır.

2.1.5.3.2 Belirsizlikten kaçınma. “Toplumun belirsizlikleri tehdit edici bir durum olarak kabul etmesi biçiminde” tanımlanır (Sofyalıoğlu & Aktaş, 2001, 91). Belirsizliğin tehdit olarak algılandığı toplumlarda, kişiler “yaşamı kendileri için daha güvenli bir hale getirmek isteyeceklerdir. Bunun için de iş güvencesini, yazılı ve şekilsel kuralları önemseyeceklerdir” (Sargut, 2001, 180). Bu toplumlarda belirleyici olan örgüt kurallarıdır, o kurallara göre hareket edilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın az oranlarda olduğu toplumlarda ise yeniliklere, değişikliklere ve farklılıklara kuşku ile bakılmamaktadır.

2.1.5.3.3 Bireycilik-Toplulukçuluk. Hofstede'e göre toplumlar bireyci ve toplulukçu olmak üzere ikiye ayrılır. Bireyci toplumlarda, ben düşüncesi hâkimdir; kişiler kendi istediklerinin olmasını isterler. Bireysel başarının önemli olduğu bu toplumlara Amerika, İngiltere, Kanada ve Avustralya gibi Anglo-Sakson ülkeleri örnek verilebilir. Toplulukçuluğa önem verilen ülkelerde ise, insanlar kendilerini örgüte, aileye, işletmeye bağlı hisseder, adeta örgütün bir parçası gibi davranırlar. Topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarından öne alırlar. Hofstede'nin araştırmasında Türkiye “yüksek toplulukçu” kısmında yer almıştır (akt. Dursun, 2013).

2.1.5.3.4 Eril ve dişil özellikler. Kültürün bu boyutu toplumda var olan cinsiyetlere biçilen rollerle ilgilidir. Hofstede'e göre erkeksilik toplumlarda para ve başarının üstün görüldüğü durumdur. Dişilik ise başka bireylerle ve hayatın kaliteli olmasıyla ilgilenmeyi ifade eder. Örneğin; erkeksiliğin daha fazla görüldüğü Japonya gibi toplumlar başarı, ün, kazaç ve rekabeti önemser. Ün ve zenginlik başarının en önemli göstergeleridir. Norveç gibi erkeksiliği düşük ülkelerde ise işbirliği, arkadaşlık ve iş güvenliği gibi değerler daha çok öne çıkar (Terzi, 2000).

2.1.5.4 Kets De Vries ve Danny Miller'in örgütsel kültür modeli.

Vries ve Millerörgütsel kültürü kişilik terminolojisi kapsamında tanımlarlar. Sıkıntılı olan ve sorunların yaşandığı nevrotik örgütler, nevrotik olan yöneticiya da yönetici grubunuyönetimindeçalışır. Vries ve Miller örgütsel kültürü karizmatik kültür, paranoid kültür, sakınma kültürü, ihtiyatlılık kültürü ve bürokratik kültür olmak üzere beş grupta sınıflandırır (Terzi, 2000).

Karizmatik kültürde örgütünbaşarısı için karizmatik bir lidere ihtiyaç vardır, bu nedenle bu kültürde liderin karizmatik özellikleri merkezdedir. İnsanlara güvenmemek, dürüstlük ve yeteneklerinden şüphelenmek ise paranoid kültür tipini besleyen durumdur. Sakınma kültürünün egemen olduğu örgütlerde, etkisi olamayan, vizyonsuz, hedefsiz ve inançsız yöneticiler örgütü mekanik bir sistem olarak gördüklerinden sorunlardan kaçınmaya çalışırlar. İhtiyatlılık kültüründe de ilgisiz olan ve vurdumduymaz kişiliğe sahip yöneticiler, karar alırken ve yönetirken sorumluluktan kaçıp kendilerini arka plana çekerler. Bürokratik kültürlerde örgütsel sistemlerden, bireysel duygular ileşekilci olmayan ilişkiler çıkarılmıştır. Politika ve süreçlerin standartlaştırıldığı bu sistemde görev tanımları, örgütsel iletişim sistemi, vb. süreçler detaylıolarak hazırlanmıştır (Gülova & Demirsoy, 2012).

2.1.5.5 Edgar Schein'in örgüt kültürü sınıflaması. Edgar Schein'a (1992) göre örgütler buzdağına benzer. Bu modelde örgüt kültürünün bir görünen boyutu bir de görünmeyen boyutu vardır. Semboller, slogan ve törenler, gibi somut unsurlar gözle görünen boyutu oluştururken örgüt kültürünün kişiler tarafından anlaşılıp ve algılanması güç olan boyutu da gözle görülmeyen öğeleri kapsar. Değerlerin, olaylar ve insanlara yaklaşımın, yönetim anlayışının, vb. konuların bireylerce benimsenmesi kolay olmayacaktır.



Şekil 2. 1. Edgar Schein örgüt kültürü modeli görseli.

Kaynak:Açık Öğretim Fakültesi Örgütsel Davranış Ders Kitabı, s. 91.

Schein örgüt kültürünü; güç kültürü, rol kültürü, başarıma kültürü ve destek kültürü olarak dörde ayırır. Bu sınıflandırma örgüt kültürü alanında en bilinen yaklaşımlardan birisidir. Güç kültürünün baskın olduğu örgütlerde ödül ve ceza sistemi yaygındır. Rol kültüründe güç, yöneticiler ile birimler arasında paylaştırılarak örgütün işleyişi çok daha akılcı ve uygulanabilir kurallara göre düzenlenmiştir. Başarıma kültüründe örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların bilgilendirilmesi esastır; bunlar sorumluluklarını yerine getirirler. Destek kültüründe ise hâkim olgular birlik beraberlik, işbirliği ve takım çalışması olarak öne çıkar (Gülova & Demirsoy, 2012).

2.1.5.6 Ouchi'nin Z kültürü sınıflaması. Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Ouchi, “Amerikan Tipi Yönetim Modeli (A Tipi)” ile “Japon Tipi Yönetim Modeli (J Modeli)” haricinde, organizasyon kültürüyle ilgili “Z Teorisi” adıyla farklı bir yönetim modeli oluşturmuştur. Bu teoride; başarının anahtarı teknolojiye değil, insan yönetimindedir. “Z Kültürü”nün en önemli unsurları; güven, içtenlik, işbirliği, takım çalışması ve liyakata dayalı bir eşitlik anlayışıdır (Şimşek, 2005).

Yedi temel boyutu bulunan Z Kuramının temel felsefesi; yönetici ve çalışanların örgüt stratejisi uygulamalarında sorumluluğu paylaşabilmesi ve çalışanların örgütle ilgili kararlar alınırken söz sahibi olabilmesidir. Z tipi kültüre sahip örgütlerde kullanılan bazı değerlendirme sistemleri şunlardır: hayat boyu istihdam, katılımcı karar alma, yatay ve dikey rotasyon, açık ofis sistemi (Eren, 2008, 159).

2.1.5.7 Kilmann'ın örgüt kültürü sınıflaması. Kilmann, örgüt kültürünün görevini tanımlarken her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak ifade eder. Böylece çalışanların günlük işlerinde kültürün izleri görülebilmektedir. Diğer bir deyimle kültür, örgütbürokrasisini yorumlama işlerini de yerine getirir. Örgütte mevcutiletişim, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal faktörler bireylerin iş görme isteklerini ve verimliliklerini de etkiler. Kilmann'a göre örgüt kültürü bürokratik ve yenilikçi olmak üzere iki sınıfa ayrılır.

2.1.5.7.1 Bürokratik kültürler. Geleneksel yönetim anlayışının simgesi olan bürokratik yönetimle yönetilen işletmelerde egemen olan kültürdür. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapıda pek bir esneklik görülmez. Merkezi yönetim ile iş tanımları ve çalışanların yetki-sorumluluk alanları açıkça tespit edilmiştir. Çalışanlar yakından denetlendiği bu tür kültürlerle sahip firmalar belli bir büyüklüğe ulaşarak olgunlaşmış ve oturmuş işletmeler oldukları için geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmezler. Bu yüzden bu kültürü değiştirmek çok zordur.

2.1.5.7.2 Yenilikçi kültürler. Geleneksel kültürden arınmış olan pek çok şirket bugünyenilikçi kültüre sahiptir. Ne de olsa, günümüzün değişen dünyasında şirketler yeniliklere ayak uydurabilmek için durağan değil hareketli olmak zorundadırlar. Zira çevre koşulları sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Durağan bir yapı bu değişimle baş edemez. Bunun için bu kültürün liderleri de yenilikçi, hızlı, girişken ve değişimden hoşlanan kişiler olmak zorundadır. Yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik örgütün kültüründe vardır. Bu kültürdeki insanlar bürokratik engellere takılmak istemezler (Eren, 2008, 146).

2.1.6 Örgüt kültürünün diğer örgütsel süreçlerle ilişkisi. Örgüt kültürü, bireylerin aynı örgüt içinde iç ve dış uyumunu kolaylaştıran bir unsur olduğu için tüm örgütsel kavramlar bir yönüyle mutlaka örgütsel kültür ile ilişkilidir. Bu kısımda örgüt kültürü ile ilişkili veya yakın anlamlarda kullanılan ve oluşumuna etki eden kavramlardan olan örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgütsel iletişim ve liderlik kavramları ele alınacaktır.

2.1.6.1 Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları çoğu kez karıştırılmakta hatta birbirinin yerine kullanılmaktadır. Blake ve Mouton 1960'lı yıllarda yapmış oldukları çalışmalarda, örgüt iklimi yerine örgüt kültürü kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Halbuki; davranışları etkileyen inançlar ve değerler sistemi olan örgüt kültürü, örgüt ikliminin tanımına da temel teşkil eder. Örgüt iklimi, örgüt kültürünü de kapsayacak kadar geniş bir kavramdır (Çelik, 2007).

Örgüt iklimine ilişkin yapılan tanımlarda bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler ifade edilmektedir. Bir bakıma örgüt iklimi, örgütün kişilik yapısı olarak görülebilir. Çalışma ortamı olarak da ifade edilir. Bireylerin kişilikleri olduğu gibi örgütlerin de iklimleri vardır. Örgüt iklimi bir örgütü diğerlerinden ayırt eden önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Örgüt iklimi kavramı örgütü tasvir edip, örgüte

egemen olur. Örgütün iç yapısının istikrar gösteren, değişmez özellikte olduğunu ifade eden örgüt iklimi kavramı örgütü oluşturan biretlerin davranışlarına da etki yapar. Örgüt iklimi kelimelerle tam olarak açıklanamaz ancak örneklerle ifade edilebilir. Örgüt bireylerince hissedilip algılanabilir (Bakan vd., 2004, 66-67).

Örgüt iklimi örgüte belli bir kinlik kazandıran üyelerin davranışlarını etkilediğinden örgütün de geleceğini etkileyen bir özellikler manzumesi olarak görülebilir. Sık karıştırılan örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farkları da iyi bilmek gerekir. Örgüt iklimi, daha çok dış gözlemlere dayanmakta olup çalışanların davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt kültürü ise, daha ziyade örgütün görünen unsurlarını ortaya koyarak grubun değerlerini içermekte, örgüt üyelerine örgütle ilgili duygu ve düşünceleri vermektedir. Örgüt iklimi daha çok örgüt hayatının genel kalitesini ifade etmek için kullanılır. Bu nedenle daha genel olarak görülebilir (Oğulluk, 2010).

2.1.6.2 Örgüt kimliği. Birbirine çok sık karıştırılan iki kavram da örgüt kimliği ve örgüt kültürü kavramlarıdır. Bu iki kavramın aynı anlamda kullanıldığı da olmaktadır. Ancak bu iki kavram da temelde farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü daha çok ortak değerleri ve normları ifade ederken örgüt kimliği baskın olan örgüt kültürüne dayanarak bilinçli bir şekilde oluşturulmuş stratejik özellik taşımaktadır. Örgüt kimliği örgüt üyelerinin kendilerini örgütleriyle tanımlaması olarak ortaya çıkar. Bu tanımlama sürecinde rol oynayan en önemli öğeler şunlardır: Örgüt kimliğinin işgörenlerce algılanış düzeyi, işgörenlerin örgütle ilişkilerinin düzeyi, isteklerinin önemli bir kısmının örgüt tarafından karşılanması ve üyeler arasındaki var olan rekabetin en az seviyede tutulması (Bakan vd., 2004, 68-69).

Örgüt kimliği ve kültürü arasındaki fonksiyonlar karşılaştırıldığında yine önemli farklar görülür. Örgüt kimliğinin çalışma alanı, örgütle ilişki içerisinde bulunarak iç gerekse dış çevrede istenen ve beklenen algının oluşturulmasıdır. Örgüt kimliğini oluşturan unsurlar logo, renkler, amblem gibi görsel unsurlardır. Örgüt kimliğinin örgütün iç ve dış iletişimi ile davranışlarını etkilemiş olan her çeşit gelenek, örf, adete fane, öykü gibi örgüt kültürü unsurlarından da etkilendiği görülmektedir. Örgüt kültürünün ise, herhangi bir imaj ortaya çıkarma çalışması ile ilgili bir derdi yoktur; ancak örgüt hedeflerinin oluşturulup bu hedefler doğrultusunda hareket edilmesinde önemli rol oynar (Unutkan, 1995, 54).

Sonuç olarak örgüt kimliğinin, örgüt kültürü ile ayrılmaz bir bütün olduğu söylenebilir. Örgüt başarısının sağlanması açısından ikisinin uyumları önemlidir. Toplumun örgütte gördüğü kimlik ile örgüt kültürü arasında bir tutarsızlık varsa, bu, örgüte olan güveni sarsar (Çelik, 2007).

2.1.6.3 Örgüt kültürü ve iletişim. Örgüten üyelerinin örgüt kültürü ile kendilerini özdeşleştirebilmeleri, bu kültürü benimsemeleri için örgüt içi iletişim önemlidir. Örgütsel iletişim; yeni üyelerin işle ilgili olan formal iletişim ve hikaye, dedikodu, sohbet v.b. unsurlardan oluşan informal iletişimini sağlar. Yeni üyelerin örgütle bütünleşmesi için de son derece önemli bir yerdedir (Kreps, 1986).

Örgütsel iletişimin örgüt kültürüyle ilgili olarak işgörenlere bilgi aktarımı ve çalışanların örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olunması şeklinde iki işlevi vardır. Örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerlerin, normların, hikâyelerin, tarihin, geleneklerin, başka bir ifadeyle örgütün sembollere ilişkin dünyasının yorumlanması için formal ya da informal iletişim önem taşır. İşgörenler arasında informal iletişim yoluyla anlatılanlar (hikâye, dedikodu v.b.) ve formal iletişim kanalları (mesaj, slogan, , grup toplantıları, resmi yazılar v.b.) iletişim sürecinin doğru ve yerinde işletilmesi sonucu bir anlam kazanmış olurlar. Özetlemek gerekirse; bir sistem bütününde bakıldığında iletişimin asıl hedefi, çalışanlar arasında var olan sağlıksız, kopmuş ve dağılmış ilişkileri bir düzene koyarak amaç birliğini sağlamaktır (Narsap, 2006).

2.1.6.4 Örgüt kültürü ve liderlik. İnsanın olduğu her yerde liderlik ve kültür ilişkisi olmuştur. Block'a (2003, 329) liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel yaşamın ayrılmaz ikilisi olduğunu ifade etmiştir. Örgüt kültürü liderlerin görev alanları belirlenip ve liderlik tipi tespit edilirken insanlık tarihi boyunca her zaman önemli görev üstlenmiştir. Örgüt kültürünün oluşumu birçok faktöre bağlı olarak gelişir. Örgütün iç ve dış çevresi, misyonu, vizyonu çalışanların duyguları, tutumları ve davranışları bu faktörlerden önde gelenleridir (Buluç, 1998; akt. Özgözcü, 2015).

Örgüt kültürü ve liderlik bağlantısı ele alındığında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husus şudur: örgütteki her yönetici liderlik, her lideri de yönetici konumunda olamaz. Güçlü kültürleri olan örgütler incelendiğinde temel değerlerin genellikle kurucu konumdaki liderler tarafından örgütün kuruluşundan itibaren belirlendiği görülmektedir. Örgüt kültürü bağlamında liderden, örgüt kültürünün

gelişimine katkı sunması ve kültürel değişim sürecinde örgüt içi uyumu koordine etmesi beklenir. Çalışanları örgütün amaçlarına kilitleyen lider, örgütü ve onun kültürünü dışarıda temsil ederek önemli bir görevi yerine getirir. Örgüt kültürü ve lider birbirine bağımlı iki değişken olarak görülebilir. Aralarında çift yönlü bir etkileşim olduğu açıktır. Örgüt kültürü, liderin örgüt içinde kendini göstermesi açısından gereken ortamı hazırlar. Liderler de kültürün çalışanlar tarafından benimsenerek güçlü bir örgüt kültürü oluşmasını sağlarlar. Hızla gelişen ve değişen dünyada yeni yönetim stratejileri geliştirip mevcut kültürü korumak, pekiştirmek ya da değiştirmek ve en baştan yeni bir kültür oluşturma durumunda kalan örgütlerde liderlere büyük görev ve sorumluluklar düşer (Vural & Coşkun, 2007, 98-103).

Örgüt yöneticilerinin sergiledikleri liderlik özellikleri kültürün oluşturulması ve yönetilmesi konusunda belirleyicidir. Örgütsel kültür liderlik sürecine sembolik liderlik ya da kültürel liderlik olmak üzere farklı boyutlar katmıştır. Bu nedenle örgüt kültürünün iyi bilinmesi, lider olması gereken yöneticilere önemli yararlar sağlar. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Özgözcü, 2015):

- Örgüt yaşamını çok daha geniş bir çerçeveden gösteren örgüt kültürü liderin örgüt içindeki çatışmaları ve gerçek yaşamını daha sağlıklı görmesine yardımcı olur.
- Var olan gerilimlerin kaynağına inerek, uygulamaya ilişkin birtakım çelişkileri gösterir.
- Günlük kararları değerlendirmesine ve örgüt kültürünün çalışanların rolleri üstündeki etkisini tanımasına yardımcı olur.
- Örgütteki eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarını anlamalarına yardımcı olur.
- Değişik grupların örgüt verimliliğine ilişkin algılarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

İnsan kaynağının diğer örgütlere göre çok daha yoğun olduğu örgütler hiç kuşkusuz okullardır. Bu nedenle kurum kültürünün oluşturulması, korunması ve çalışanlara benimsetilmesinde, bir başka deyişle kurum kültürünün ileri ya da geriye gitmesinde lidere çok önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Özellikle eğitim

kurumlarında örgüt kültürü ve liderlik ilişkisi ele alınması gereken çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkar.

2.1.7 Okul kültürü. 1932'de yayımlanan *The Sociology of Teaching* adlı kitabı ile okul yaşamını tanımlamada kültür kavramının kullanan ilk kişi Waller olmuştur. Waller ; okulların, bir takım adet, gelenek, görenekleri, karmaşık kişisel ilişkiler aracılığıyla oluşan, kendilerine ait bir kimliği olduğunu ifade etmektedir. Okul kültürü kavramına ilk dikkat çekme örgüt performansı ile ilişkilendirilmek suretiyle 80'li yıllarda olmuştur (Schoen & Teddlie, 2008). Bu alandaki araştırmaların son zamanlarda gittikçe arttığı görülmektedir (akt. Demirtaş, 2010).

2.1.7.1 Okul kültürünün tanımı. Eğitim bilimleri literatürü incelendiğinde okul kültürünün herkesçe kabul edilen açık bir tanımının yapılamadığı görülür. Okul kültürünün, sürekli iklim kavramıyla aynı yerlerde kullanılması bunun en önemli nedeni sayılabilir. Bu kavram kargaşası neticesinde belli bir okuldan söz edildiği zaman, anlaşılan şey okulun yapısı ve programıdır. Ancak okulun ayırt edici özelliğinin, onun yazılı olmayan norm çevresi beklentilerinden oluşan kültürünün olduğunu unutmamak gerekir. Kültürler güçlü ya da zayıf olabilir. İşlevsel ya da işlevsiz olabilir. Mükemmel bir vizyona, işlevi yüksek ve güçlü kültürlere sahip okullar başarılı okullar olarak kendilerini gösterirler (Ramsey, 1992; Cunningham & Gresso, 1993; akt. Terzi, 2005).

Okul kültürü tanımlanırken; okulların kendi tarihleri içinde oluşan birtakım değerleri ve inançları, gelenekleri, çalışanların paylaştıkları ve davranışlarını yöneten inançları, okul üyelerince belli ölçülerde paylaşılıp tarihsel olarak aktarılan normları, baz alan pek çok tanımla karşılaşılabılır (Stolp ve Smith, 1997, akt. Oğulluk, 2010).

Florio-Ruane (1989) okullar ve sınıfların karışık kültürel yapılar olduğunu düşünmektedir. Bu düşünceyle Florio-Ruane, okul kültürünü eğitim kapsamında bir şifreleme sistemi olarak görmek gerektiğini iddia eder. Peterson ve Deal'a (2002) göre okul kültürü okulun tarihi akışı ile şekillenen birtakım değerleri, inançlar örüntüsünü ve gelenekleri içerir. Heckman'a (1993) göre okul kültürü öğrenciler, öğretmenler ve yöneticilerin yaygın bir biçimde sahip olduğu inançlarda yatmaktadır (akt. Terzi, 2005).

Her okulun kendi kişiliği ve duyguları vardır. Okul tanındıkça bu kişilik hissedilir. Okulun kişiliği; duvarlarında resim olur, koridorlarda öğrenci olarak

görülür. Bu kişilik öğrencilerin öğretmenleriyle konuşmalarında ve arkadaşlarıyla olan sohbetlerinde kendini gösterir. İklim olarak da adlandırılan bu kişiliğe ve duygulara okul kültürü adı verilir (Deal & Peterson, 1991, 7; akt. İpek, 1999, 419). Okul kültürü; yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların katkısı ile şekillenen ve paylaşılan değerler, inançlar ve normlar bütünüdür (Terzi, 2000). Çalışanlar tarafından paylaşılan normlar, inançlar, değerler ve varsayımlardan oluşan bu okul kültürü, basit olarak bir şeyleri yaparak çevredeki bireylerle ilişkiye girme yoludur (Şahin, 2003).

Sonuç olarak; okul kültürü, okulun kimliğini meydana getiren, okulda bulunan tüm bireylerin davranışlarını, iş ve eylemlerini etkileyen maddi ve manevi unsurların bütünüdür. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün; okula bağlılığı arttırarak okula ve okul yönetimine karşı güven tesis etme, zarar verici birtakım çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretmenler ile öğrencilerin davranışlarını ve beklentilerini yönlendirip başarıyı artırma gibi pek çok yararı vardır (Gümüşeli, 2006, 14).

2.1.7.2 Okul kültürünün önemi. Okul kültürü, her şeyden önce okul üyelerinde özdeşlik ve kimlik duygusu oluşturur. Böylece okulun tanımlanmış, paylaşılan değer ve normları, okul üyelerinin daha kuvvetli bir biçimde okullarının temel değerlerini benimsemesini sağlar. Üyeler kendilerini okulun yaşamsal bir parçası olarak hisseder. İnsanlara, okulun niçin varıldığını hatırlatan ve işlerin nasıl yürütüleceğine yönelik açık ve kesin bir felsefe oluşturan da okul kültürüdür. Böylece kişinin farklı zamanlardaki davranışlarıyla, farklı kişilerin aynı zamandaki davranışları arasında bir denge sağlar (Şimşek, 2005).

Okul kültürü, eğitim kurumları için kilit bir role sahiptir. Okul kültürünün olumlu olduğu eğitim kurumlarında çalışanların daha üretken olduğu görülmektedir. Bu da doğal olarak öğrenme ortamının iyileşmesine ve bu kurumda eğitim gören öğrencilerin akademik başarısının artmasına katkıda bulunur. Okul kültürünün olumsuz olduğu eğitim kurumlarında ise problemlerin ardı arkası kesilmez. Yapılacak değişimlere karşı bir direnç oluşur. Okul kültürü değişimi hızlandırıp okulu yenileyen bir araç olabileceği gibi, değişime engel bir rol de üstlenebilir. Zira değişim sadece yapıda olmaz. Değerlerde ve ilişkilerde de değişim gerekir (Şişman, 2002; Çelik, 1997).

Okul kültürü bürokratik kültürden işbirlikçi kültüre kadar çeşitli, değişen yapılarda ele alınabilir. Bu araştırmada aşağıdaki kültürel sınıflama esas alınmıştır:

Destek Kültürü: Bu tür kültürleri Pheyse (1993) destek; Kilian (1999), Saphier ve King' (1985) işbirlikçi (collegial) olarak tanımlar. Destek kültürü insan ilişkilerine ve güven duygusunadayaıdır. Örgütü oluşturan bireyler arasında karşılıklı bağılıkvardır. Birbirlerine destek olurlar. Asıl olan, üyeler arasındaki güven, birbirine destek olunması, başarıbeklentileri, sağlıklı iletişim kurulabilmesidir.

Bürokratik Kültür: Vries ve Miller (1996), Kilian (1999), Kono (1992) gibi araştırmacılar tarafından ifade edilen bu tür kültürlerde, rasyonel ve kanunun gerektirdiği yapılanmalar mevcuttur. Bürokratik kültürlerde kişisel ilişkilerden söz edilmez. Yöneticiler uygulamalar üzerinde kontrol sahibidirler. Ayrıntılı tanımlamalar yönetimce örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Kurallar ve standartlar giderek artar. Standartları ve kuralları takip etmeye yönelik vurgu epeyce güçlüdür.

Başarı Kültürü: Bu tip örgütsel kültürler Pheyse (1993), Cooke ve Szumal (1993) tarafından tanımlanmıştır. İşlerin yapılması, problemlerin uygun biçimde çözümlenmesi ve amaçların gerçekleştirilmesi kurallardan çok daha önemlidir. Bireysel sorumluluk önemsenir. İşini başarı ile yapan üyeleri destekleyen örgütlerin kültürüdür bu.

Görev Kültürü: Harrison (1972) ve Handy'nin (1981) tanımladığı görev kültürünün ilgi noktası, örgütün amaçlarıdır. Bu kültürü benimseyen örgütlerin iş merkezli örgütler olarak da isimlendirilir. Bu tip örgütlerde işler amaca ulaştırmak için yapılırlar. Asıl olan bireyin değil örgütün amaçlarıdır (akt. Terzi, 2005).

2.1.8 Örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalar. Örgüt kültürüne yönelik yurt içi ve yurt dışında yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Mevcut araştırma ile benzer özellikler taşıyan birkaç araştırma kronolojik sıraya göre aşağıda verilmiştir.

2.1.8.1. Yurtdışında yapılan araştırmalar. Örgüt kültürüyle ilgili yapılan nitel araştırmaları örgütlerin kültürel profilini çıkarmaya yönelik yapılan araştırmalar ve örgüt kültürünü belirli gruplar altında tipolojiler meydana getirerek sınıflamaya yönelik araştırmalar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Danışman & Özgen, 2003, 96). Tipolojiler konusunda ilk çalışmalardan biri Glaser'in yaptığı çalışmadır (1983). Glaser örgütlerin kültürünü açıklamak için örgütün mevcut değerlerine

odaklanır; ona göre değerler, kahramanlar, adet-gelenekler ve örgüt içindeki kültürel ağ örgüt kültürünün yansımalarıdır. Örgüt kültürünü oluşturan temel değerlere yoğunlaşan Denison ve Mishra (1995, 204) “dış koşullara uyum”/“kurum içi bütünleşme”, “esneklik”/“uyumluluk” boyutlarına bağlı olarak katılım, uygunluk, uyumluluk ve görev kültürleri sınıflamasına yönelirler. Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) yaptıkları çalışmada, bir uçta çalışanı öne çıkaran diğer uçta ise yapılan işi öne çıkaran bir eksenin, bir yanda eşitlik isteyen ve diğer yanda hiyerarşik özellik gösteren bir eksenini kesmesiyle meydana gelen dört tür örgüt kültürü tipi belirlemiştirler: Bunlar; tatmin yönelimli, proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli kültürler olarak sıralanabilir. Örgüt kültürünü; bürokratik, gelişmeci ve destekleyici kültür olmak üzere üçe ayrılan Wallach (1983)’in ise örgüt kültürü kavramını açmak için değerler ve inançlara yoğunlaştığını görmekteyiz; Hofstede ve diğerleri (1990) uygulamalar (örgütteki örf ve adetler, kahramanlar ve semboller) üzerinde durmaktadır. Hofstede ve diğerleri (1990) mülakata dayanan anket yöntemiyle elde ettikleri 54 ifadeye ilişkin verilerin faktör analizinden örgüt kültüründe altı boyutun olduğunu ifade eder. Bunlar da; Süreç/sonuç eğilimi; kişi/iş eğilimi; dar görüşlülük/profesyonelizm; açık/kapalı sistem; gevşek/katı kontrol; normatif/ pragmatik şeklinde sıralanabilir. Örgüt kültürünün boyutlarını agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim olarak gösteren Christensen ve Gordon (1999) uygulamalara yoğunlaşmış veri toplamak için mülakata dayalı anket kullanmıştır (Danışman ve Özgen, 2003, 97). Örgüt kültürü konusunda 1975-2000 yılı arasında yayımlanan yirmiden fazla çalışmayı inceleyen Danışman ve Özgen (2003, 98) örgütlerin değer ve normlarını ortaya koyan 40 ifadenin yer aldığı anketin Kanada ve Türk firmalarına uygulanması sonucunda elde edilen verilerin faktör analizinden dokuz kültür boyutu saptarlar: (a) kuralcılık eğilimi, (b) hiyerarşi eğilimi, (c) sonuç eğilimi, (d) klan eğilimi, (e) destekleyicilik eğilimi, (f) takım eğilimi, (g) gelişme eğilimi, (h) profesyonelizm eğilimi, (ı) açıklık eğilimi (akt. Görmen, 2012).

2.1.8.2 Türkiye’de yapılan araştırmalar. Türkiye’de örgütsel kültürü inceleyen kavramsal çalışmaların 1980’lerin ikinci yarısından sonra yayımlandığı görülür (Kozlu, 1986; Üçok, 1989; Üsdiken, 1989; Varol, 1989). 1990’larda örgüt kültürünü daha derinlemesine inceleyen çalışmalara rastlanır (Tınar, 1990; Özkalp, 1995; Unutkan, 1995; Bozkurt, 1996; Erdem, 1996; Yağmurlu, 1997). Örgüt kültürünün

örgütsel işleyişi değişik boyutlarıyla kuramsal olarak da ele alınmıştır (Berberoğlu, 1990; Akat, 1992; Genç, 1993; Fidan, 1996; Doğan, 1997; Akıncı, 1998; Pınar, 1999). 2000'li yıllarda örgüt kültürünün kavramsal açıdan incelendiği görülür (Şişman, 1994; Karcıoğlu, 2001; Temiz, 2001; Sargut, 2001; Ehtiyar, 2003; akt. Görmen, 2012).

Örgüt kültürü bağlamında eğitim kurumları ele alınarak yapılmış bazı çalışmaların konu başlıkları şunlardır: örgüt kültürü ile öğretmen-öğrenci ilişkisi arasındaki bağıntılar (İpek, 1999); öğretmenlerin umutsuzluk düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (Taner, 2008); öğretmenlerin öğretmenlik tutumları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki (Çelik, 2008); ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güç tipleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiler (Koşar, 2008); örgüt kültürü ve iletişim ilişkileri (Çimen, 2009); ruhsal liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi (Karadağ, 2009); iş değerleri ile örgüt kültürü ilişkisi (Ergül & Karataş, 2009); örgüt kültürü ile örgütsel güven ilişkisi (Yüksel, 2009); örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi (Sezgin, 2010); okul yöneticilerinin gücü kullanma stillerinin örgüt kültürüne etkisi (Koşar & Çalık, 2011); öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel güven düzeyleri ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkiler (Arlı, 2011); okul kültürü ile örgütsel sinizm ilişkisi (Şirin, 2011), (Balay, Kaya & Cülha, 2013); örgüt kültürü ve örgütsel güvenin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi (Koşar ve Yalçınkaya, 2013); yönetici ve öğretmenlerin damgalama eğilimi ile örgüt kültürü ilişkisi (Güngör, 2013); örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik ilişkisi (Ruçlar, 2013); öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki (Uç, 2013) (akt. Özoğlu, 2015).

2.2 Sinizm

2500 yıllık tarihi geçmişi olan Sinizm, geçmişten günümüze farklı disiplinlerdeki filozoflar, akademisyenler ve yazarlar tarafından tartışılan bir kavramdır. Bugün özellikle iş dünyası ve örgütler için de çok önemli bir konu haline gelmiştir.

Sinizm kelimesinin kökenleri araştırıldığında yaklaşık olarak M.Ö 500 yılında (Metzger, 2004) kendini gösteren bir antik Yunan felsefi düşüncesine ulaşılır. Sinik (kinik) felsefesine bağlı olanlar, ahlaki değerleri ve sosyal kuralları tanımaz ve doğanın kendi kurallarına tabi olmak isterler (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Diyojen'in en önemli siniklerden biri olduğunu kabul eden Mantere ve Martinsuo (2001), tarihteki ilk sinik karakterin Sokrates'in yolunu takip eden Antisthenes olduğunu belirtirler. “ Erdemin ahkali öğretilerle değil bilgiyle elde edilebileceğini savunur. Yaşamın amacı olan mutluluğu erdemlilikte bulmayı hedefleyen Antisthenes, sinik (kinik) okullarının da kurucusu olarak bilinir” (Hançerlioğlu, 1999).

Sinizm kavramının kökenine ilişkin iki görüş vardır:

- Sinizm kavramının, Yunanca anlamı “köpek” olan “kyon” kelimesinden türemiş olduğunu iddia eden birinci görüşe göre; sinik bireyler doğal bir hayatı arzulamaktadır. Toplumsal kurallara uymazlar. Kılık kıyafetlerini de önemsemezler. Uygarlığı küçümsemektedirler. Bu tarz düşünceleri dile getiren ve alışılmadık davranış sergileyen sinikler (kinikler) için “kyon” (köpek) metaforu simge haline gelmiştir.
- İkinci görüşe göre; sinik kelimesi Atina yakınlarındaki, sinik bireylerin gittiği okulunun bulunduğu “Kynosarges” (gymnasion) sözcüğünden türemiştir (Gökberk, 2000, 48).

Kalağan (2009) siniklere dair şu açıklamaları yapar: “Kinik felsefesini benimseyen kişiler, ahlaki değerleri ve sosyal kuralları tanımayıp red ettiler ve doğal ortamda, doğanın kurallarına göre yaşamak istediler. Sinikler, geleneklerin doğal kurallara uygun olmadığını, insanların kendi üretimleri olduğuna inandıkları için, gelenekleri de red ettiler, kabul etmediler. Toplumca kabul edilen tüm normları reddedip kötü bir biçimde giyindiler ve tabak, bardak, çatal, kaşık gibi aletler kullanmadan sadece elleriyle yiyip içtiler. Bireyin tamamen özgür ve bağımsız olması kutsandı. Kinik felsefesinin temelini oluşturan erdem kavramı ise bilgi ile desteklendi ve bilginin tüm gereksinimlerinin karşılanacağı bir zenginlik olduğuna inanıldı. Bireyin kendi kendine dayanabilmesi önemli görüldü ve bu bağlamda bireyin erdemli ve kendine yetebilen bir kişi olabileceği düşünüldü.”

Cevizci'ye (2002) göre sinik bireylerin kinik felsefesiyle ilgili savundukları bazı görüşler şöyledir:

- Bağımsız bir karakter, dünya zevklerinden kaçınma ve kendine yeterli olma durumu en ideal durumdur.

- Mutlu olmak için erdem tek başına yeterlidir.
- Mutluluğu getiren erdem bilgeliktedir. Bu nedenle, yaşamın temel gereksinim ve hazları karşısında kayıtsız kalınmalıdır. Amaçlara erişmek için hazdan kaçınmalıdır.
- Hiçbir şey için endişelenmeli ve hiçbir şeye aldırış edilmemelidir.
- Ahlaki bir hedefi olmayan bir bilim ya da bilimsel araştırmanın herhangi bir değeri yoktur. Ahlaka götürmeyen bilgi küçüksenmeyi hak eder.
- Benimsenmiş olunan ahlaka götürme konusunda insanın önünde iki önemli engel vardır: Bunlar; insanın kendi doğasına aykırı olan yönetim biçimleri ile insanın mutlu olmasına engel olan geleneksel kültürdür.
- Bireyci olanlar toplum karşısında özgürdürler.
- Ana düşünce doğaya dönmek ve doğal yaşamaktır.

Görüldüğü gibi, sinikler, sosyal değerlere karşı duydukları güvensizlik hissini mizahi bir usulle eleştirip bunu bir yaşam biçimine dönüştüren bireylerdir. Günümüzde ise bu felsefe ve yaklaşım esaslı değişikliğe uğramıştır.

Günümüzün sinizm felsefesinin inanç ve yaklaşımları ile özelliklerini şu şekilde sıralanmaktadır (Efilti, vd. 2008):

- İnsanların önemli bir kısmının bencil ve aşağılık olduğu inancı;
- Söylenenlerle düşünülenlerin birbirinin tam tersi olmasından dolayı davranışların altında yatan nedenlere asla güvenilemeyeceği inancı. Örneğin bir siyasetçinin siyasal veya ekonomik reform vaatlerine asla kanmamak, seçmenlerin ise zekâ seviyesinden şüphe duymak gerekir inancı;
- Hayata genel anlamda karamsar bakış;
- Çevredeki insanlara aşağılayıp onları alaya alma.

Sinizm, ilk çıktığı zamanlarda masumca düzeni eleştiren, insanı önceleyen ve dolayısıyla olumlu çağrışımlar yapan bir kavram iken, günümüzde tamamıyla olumsuzluk belirten kavram olmuştur. Antik dönemde gerçeğe işaret eden sinizm, bugün bambaşka anlamlara bürünmüştür. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde

son yirmi yıldır sosyal bilimciler tarafından kullanılmakta olan sinizm kavramı için artık antik dönem referans gösterilmemektedir (Helvacı & Çetin, 2012).

Günümüzde sinik tutum bir yaşam biçimi olarak algılanmamaktadır. Eski sinikler acımasız eleştirmenlerken, bugünün sinikleri kötümserlik ve güvensizlik anlamlarıyla donatılmıştır (Mantere & Martinsuo, 2001, 5). Kavram ve anlamdaki bu değişim sinizmle ilgili tanımlara da yansımıştır.

Bugün, insanların yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanıp herkesi çıkarıcı gören kişiye “sinik”; bunu açıklayan düşünceye de “sinizm” denir. Sinizme yönelik olarak duyulan genel inanç; adalet, dürüstlük ve samimilik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönünde ortaya çıkar. “Kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olan sinizmin modern yorumunda, bireyin “kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” anlamı daha baskındır (Erdost vd., 2007, 285).

Tablo 2. 1

Çeşitli Sinizm Tanımları

Yazar(lar)	Yıl	Tanımlar
Kanter & Mirvis	1989	Sinikler, dar görüşlü kişilerdir. Hayal kırıklığına uğramışlardır. İlişkide oldukları kişilerin hep benmerkezci olup sadece kendi çıkarlarını düşündüklerine inanırlar.
Batemon, Sukano & Fujitu	1992	Sinizm, kurumlara ve otoriteye yönelik olumsuz ve güvensiz tutumlar gösterir.
Andersson	1996	Çalışan sinizmi, iş örgütlerine, yöneticilere ya da iş ortamındaki diğer nesnelere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma duygusuyla ifade edilir.
Vance, Brooks & Tesluk	1996	Örgütte daha iyiye doğru bir değişimin olabileceği, ancak sinik kişinin kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı mevcut durum idealden daha da fazla uzaklaşmaya devam edeceği için daha iyiye doğru değişimin pek de mümkün olmadığı inancı.
Recihers, Wanous & Austin	2000	Değişimin liderine olan güvenin yok olması değişime yönelik sinizmin nedeni olur ve bu durum aslında daha önce başarıya ulaşamayan değişim çabalarının da bir yansıması olarak görülebilir. Bir kanıksama da denebilir.
Abraham	2000	Dünyanın sosyal etkileşimlere kapalı olan, bencil olan, ilgisiz ve yalancı insanlarla dolu olduğu genellemesini esas alıp diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizliktir.

Bakker	2001	Sinizm, (zorlayıcı) gerçeklikler içinde iş görmenin bir yoluna atfen doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, “tüm ahlaki açıdan doğru olmayan” uyarılma ve tutumlar olarak tanımlanabilir.
Stanley, Meyer & Topolnytsky	2005	Değişime yönelik sinizm, değişimi anlatan programa karşı duyulan güvensizliktir.
Naus, Iterson & Roe	2007	İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır.

Kaynak: Dean vd. (1998), Stanley vd. (2005); Tokgöz ve Yılmaz (2008).

Tokgöz ve Yılmaz (2008) sinizmi, "insanların gizli hedefleri ya da açığa çıkmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayanarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını koruyarak bunları artırmak için başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi" olarak tanımlar.

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlara/nitelemelere bakıldığında karşımıza çıkan tablo şudur: “Sinik kimseler zor beğenirler, memnun olmazlar, olaylara sürekli eleştirel yaklaşırlar ve olumsuz düşüncelere sahip kişilerdir”.

2.2.1 Örgütsel sinizm. Bu alt bölümde örgütsel sinizm kavramı tanımlanmakta, örgütsel sinizmin özelliklerine, boyutlarına ve kuramsal temellerine yer verilmekte, öneminden bahsedilmektedir.

2.2.1.1 Örgütsel sinizmin tanımı. Örgütsel sinizm araştırmalarının gelişim göstermesi için 1980’li yılların sonu ve 1990’lı yılların başını beklemek gerekmiştir. Konuyla ilgili literatürdeki ilk çalışma Kanter ve Mirvis’in (1989) Amerikalı çalışanlar üzerinde yaptıkları, örgütsel sinizmin yayılma nedenlerini araştırdıkları kitaplarıdır (James, 2005, 24).

Örgütsel sinizm hem yapısal hem de bireysel özelliklerle iç içe girmiş oldukça karışık bir kavramdır. Tanım yapılırken güçlük yaşanmaktadır. Bu güçlüğü nedeni örgütsel sinizmin karmaşıklığı ve katmanlılığı kadar, onun sabit bir durumdan çok bir süreç olmasıdır (Tokgöz & Yılmaz, 2008). Kelimenin kökeninden de anlaşıldığı üzere felsefe temellere dayanır; ayrıca din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde ele alınan bir çalışma konusudur. Sinizm ile ilgilenen yazarlar, sinizm kavramının farklı disiplinlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır (Kalağan & Güzeller, 2010).

Bu bağlamda literatür incelendiğinde, örgütsel sinizme ilişkin yapılmış birçok tanım olduğu görülür. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

James (2005), örgütsel sinizm kavramını tanımlarken, bireylerin; olumsuz inançlar, duygular ve ilişkili davranışlarla şekillenen işveren örgütüne ilişkin tutumları öne çıkarır. Ona göre örgütsel sinizm çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel tecrübelerin geçmişine bir yanittir. Bir diğer tanıma göre örgütsel sinizm “örgütlerin ahlaki değerleri önemsemediği, örgüt çıkarları uğruna bireyin değerlerinin, ahlaki yapının feda edildiği şekildeki inançlardır” (Bernert vd., 2007, 311). Örgütsel sinizmi bilişsel (inanç), duyuşsal (duygu) ve davranışsal (davranış) eğilimlerden oluşan bir tutum olarak tanımlayanlar da vardır (Kalağan & Güzeller, 2010). Helvacı ve Çetin’e (2012) göre örgütsel sinizmin çalışanların örgütlerine karşı negatif bir tutumu olduğunu ifade eder.

Tablo 2. 2

Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar	Yıl	Örgütsel Sinizm Tanımı
Goldner, Ritti & Ference	1977	Sinik bilgi, örgütsel faaliyetler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğin reddedilmesidir.
Kanter & Mirvis	1989	Sinizm, bencilliğin insanın doğasında olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano & Fujita	1992	Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello, Rieke, Guastello & Billings	1992	Sinizm, sadece bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısıdır.
Wanous, Reichers & Austin	1994	Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere karşı başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren yöneticilerin ise yetersiz olduğu inancını kapsamaktadır.
Andersson	1996	Sinizm, bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların güvensizliği ile biçimlenen genel ve özel bir tutumdur.
Reichers, Wanous & Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.

Dean, Brandes & Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü, eleştirel davranışları kapsamaktadır.
Turner & Valentine	2001	Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
O'Leary	2003	Sinizm, adaletsizlik kavramının bir anlatımıdır. Sinizm ile ilgili anlatımlarda, yönetimin uygulamalarına olan derin hayal kırıklığı mevcuttur.
Johnson & O'Leary-Kelley	2003	Çalışanların, örgütlerinin bütünlükten yoksun olduğu inancını taşıdıkları zaman ortaya çıkan kavramdır.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan Postmes	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir çeşididir.
Stanley, Meyer & Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine & Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.
Cole, Bruch & Vogel	2006	Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirilmesinden kaynaklanan bir tutumdur.

Kaynak: Naus, (2007, 15-24)

2.2.1.2 Örgütsel sinizmin özellikleri ve önemi. Sinizm kavramının birey ve örgütler için önemi pek çok yazar tarafından çeşitli vesilerle, çeşitli şekillerde belirtilmiştir. Yazarların çoğu araştırmalarında, örgütler için bazı avantajlı yönlerinin bulunmasına rağmen sinizmin kavramsal olarak daha çok çelişkiler ve olumsuzluk içerdiğini belirtmektedir. Konuya ilişkin yapılan araştırmalarda; çalışanların çalıştıkları kurama karşı olumsuz bir tutum içinde oldukları; bu durumun birey kaynaklı olabileceği gibi örgüt çalışanları, yöneticileri veya örgüt işleyişi sonucunda ortaya çıkabileceği de görülmektedir.

Örgütsel sinizmin özelliklerini şu şekilde belirtilmektedir(Dean vd., 1998, 347):

- Sinizm bir nitelik değildir, bir durumdur.
- Sinizmi belli bir iş ya da meslekle ilintilendirmek doğru olmaz.
- İnanç, duyguları ve davranışların tümünü kapsar.
- Nesnel olarak geçerli ya da doğruluğu kanıtlanmış olsun ya da olmasın, öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir.
- Sinik insanlar, diğerleri tarafından daha az kullanılır.

Johnson ve O’Leary-Kelly (2003) yaptıkları çalışmayla, sinik olan bireyler bu özelliklerini üyesi oldukları örgütle ilgili iş ve işlemlerde göstermezler. Sinik olmaları onların örgütsel performanslarını olumsuz yönde etkilemez. Bir anlamda sinizm örgüte olumlu yansiyabilir. Sinizmin örgütler için olumlu olabileceği Kalağan (2009) tarafından da ifade edilmiştir. Bazı araştırmalar örgütsel sinizmin örgüte olan bağlılığı ve güveni de etkilediğini olduğunu ortaya koymuştur. (Kasalak & Aksu, 2014; Balıkçioğlu, 2013; Türköz, Polat & Coşar, 2013; Arslan, 2012). İşyerlerinde sinizmi meydana getiren her türlü unsurun tespit edilerek bunların azaltılmasına yönelik önlemlerin alınması örgütleri daha etkili ve verimli çalışmasını sağlar (akt. Çetinkaya, 2014).

Kanter ve Mirvis’e (1989) göre, yayılmasına rağmen örgütler ve yöneticiler sinizme karşı etkin bir savaş yürütebilirler. Yöneticilere ve örgütlere önerileri: işgörenlerindeki olumsuzluğu azaltarak çalışanların mutlu olmalarını sağlamaları ve onları toplumsal duygularını geliştiren konulara sevk etmeleridir (James, 2005, 24).

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasını engellemek amacıyla yöneticilerin gerçekleştirebileceği düzenlemelerden bazıları şöyledir:

- Çalışanları örgütlerin en önemli değeri olduğunu bilmek ve bunu göstermek
- Çalışanları maddi ve manevi, sosyal ve kültürel olarak her alanda desteklemek,
- Çalışanların stres seviyesini azaltarak tükenmelerini önlemek
- Çalışanların gerek fiziksel ve gerekse teknolojik anlamda çalışma şartlarını iyileştirmek,

- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- Çalışanlara örgütteki değişimler hakkında bilgi vermek ve örgütsel iletişime önem vermek,
- Çalışanların yönetime katılmalarına olanak tanımak,
- İşyerindeki monotonluğu azaltmak,
- Çalışanların görevleriyle ilgili gerçekçi beklentilere ve hedeflere odaklanmasını sağlamak (Efilti vd., 2008).

2.2.1.3 Örgütsel sinizmin boyutları. Örgütsel sinizm Dean ve diğerleri (1998) tarafından şu şekilde tanımlanır: “Bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutum”. Alan-yazın incelendiğinde; örgütsel sinizmin her şeyden önce bir “tutum” olarak adlandırıldığı ve bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarıyla ele alındığı görülür.

Bilişsel Boyut. Örgütsel sinizmin ilk boyutudur. “çalışanlar örgüte karşı duydukları öfkeleri, hor görmeleri ve kınamalarının etkisiyle örgüte güvenmez ve kendilerine dürüst davranmadıklarına inanırlar. Bu açıdan bakıldığında sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve içtenliği ile ilgili inançsızlığa olan eğilimi olarak görülebilir. Sinikler; örgütlerinin bir ihanet içerisinde olduğunu zira adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi ilkelerin örgütlerde eksik olduğunu düşünmektedirler.” (Dean vd., 1998, 345-346).

Kalağan'a (2009) göre bilişsel boyutta sinik tutuma sahip çalışanlar şu tür inançlara sahiptirler: Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur. İşgörenler, örgütlerinin hazırladığı resmî beyanları (tebliğ) ciddiye almazlar. Örgütlerdeki insan davranışları tutarsızdır, güvenilmez nitelikte ya da durumdadır. Örgüt içindeki ilişkileri kişisel çıkarlar belirler; işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk, vb. değer yargılarını feda edebilir, vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabilirler.

Duyuşsal Boyut. Sinik düşünceler sadece inanç boyutunda ortaya çıkmaz. Örgüte yönelik bir takım duyguların ifadesi olarak da ortaya çıkabilir. Duyuşsal tepki birçok tepkiyi içinde barındırabilir (Dean vd., 1998, 346). Örgütsel sinizm duygusal boyutunda, “öfke, saygısızlık, sıkıntı ve utanç duymak güçlü duygusal tepkileri” içerir (Abraham, 2000, 269).

Izard (1977)'a göre sinik tutumlar kavramsallaştırılırken her biri birbirinin karşıtı olan dokuz temel duygudan yararlanılır. Bu duygular; ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tiksınme-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılama olarak sıralanır. Duyuşsal boyut, Izard'ın tanımladığı dokuz temel duygudan bazılarını kapsar. Örneğin; sinik bireyler örgütlerine karşı hem küçümseme ve kızgınlık duygusu hem de örgütlerini düşündüklerinde acı, tiksinti hatta utanç hissedebilirler. Yani, sinizm her türlü olumsuz duyguyla ilişkilidir (Kalağan, 2009).

Davranışsal Boyut. “Sinik davranış özelliklerine sahip olan çalışanların gelecek ile ilgili yaptıkları tahminler hep karamsardır. Örgütün iş ve işlemlerini alaya alırlar, hakir görürler. Sürekli eleştirirler. Eleştirileri yapıcı olmaktan ziyade yıkıcıdır.”. (Özgener vd., 2008, 56; Kutaniş & Çetinel, 2010, 188). Çalışanlar, sinik özellikteki davranışlarını alaycı mizah kılıfı altında göstermeyi severler. (Dean vd.,1998, 346). Ayrıca örgütü şikayet edip, dalga geçme ve eleştirme, vb. davranışları sergileyebilirler. Örgütler içinde sinik davranışları ortaya koymanın bir yolu da mimik ve jestleri kullanmaktır (Brandes & Das, 2006). Bu davranışlar psikolojik olarak örgütle aradaki bağları kopartarak kişiyi örgüte karşı yabancılaştırır. Bu da bireysel düzeyde öz saygının da azalması sonucunu doğurur (Naus, 2007).

Tablo 2. 3

Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Yazar	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
Goldner, Ritti ve Ference (1977)	Mevcut olan örgüt yapısını ve otoriter ilişkileri koruyan bilgidir.		
Kanter ve Mirvis (1989)	Toplumun, örgütlerin, yöneticilerin ve geleceğin beklentilerini genelleyen bireyin ya da başkalarının gerçekçi olmayan yüksek beklentileri vardır.	Kendine ya da başkalarına karşı hüsran, hayal kırıklığı ve ihanet duygularını kapsamaktadır.	
Wanous, Reichers ve Austin (1994,1995)	Örgütsel değişim için çaba gösteren görevliler tembel ve yeteneksizdirler.		

Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Koşullar daha iyi olabilir. Değişim ve gelişme çabaları muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanır. Değişim girişimlerinin başarısızlığı dışsaldır (yöneticiler, meslektaşlar, teknoloji eksikliği, insan doğası).	
Andersson ve Bateman (1996)	Bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı güvensizlik inancı vardır.	Hüsran ve hayal kırıklığı vardır.

Kaynak: Brandes, (1997, 29-30).

Tablo 2.3, incelendiğinde görülmektedir ki özellikle 1996 yılına kadar araştırmacılar sinizmin daha çok bilişsel olan boyutunu ele almışlar, diğerlerini göz ardı etmişlerdir. Bu yıllarda duyuşsal boyuta da az da olsa yer verilmiş olmasına rağmen özellikle davranışsal boyut tamamen görmezden gelinmiştir. Dean vd. (1998, 349), yaptığı çalışmalarla her üç boyutu kapsayan örgütsel sinizm kavramının ön plana çıkmasında önemli rol oynamışlardır.

Bu çalışmada da örgütsel sinizm kavramı, Dean vd. tarafından (1998, 350) bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak adlandırılan üç boyutta ele alınmıştır.

2.2.2. Örgütsel sinizmin kuramsal temelleri. Örgütsel sinizmin temellerini oluşturan kuramlar şunlardır: Beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme.

Beklenti Kuramı. Beklenti kuramında, çalışanlar işyerinde gösterdikleri performansın karşılığında ödül bekler, bu ödüller kendileri için değerlidir. Bu değer yüksekliği çalışanın işini daha gayretli yapmasına neden olur. Bu gayret ve çabalarının sonunda ödül alacağına inanması çalışanın performansını da olumlu yönde etkiler. Gerçekleştirdiği işin olumlu sonuçlarını görmesi çalışana ücret, güvenlik, arkadaşlık ilişkisi, güven, yetenek ya da beceri kullanma şansı ve uyumlu iş ilişkisi kazandırabilir. Olumsuz sonuçlar ise tam tersi olarak bıkkınlık, sıkıntı, endişe, tehlike, işten atılma v.b. duyguları kişide baskın yapabilir. Bu durumda, örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin olduğu iddia edilebilir. Beklenti kuramı, çalışanın kişisel beklentilerini kapsar. Bireyin örgütten beklentilerinin olumsuz olması bireyde sinik duygular ortaya çıkarır. Beklenti kuramı ile sinizmin ilişkisi bu şekilde kurulur (Kalağan, 2009, 49-50). Bireysel gayretlerle

iyi performanslar sergilenir. Sinizm örgütsel değişimin başarılı olmasını kişilerin performansına bağlar. (Tükeltürk, Perçin & Güzel, 2009, 689).

Atfetme Kuramı. Bu kuram, insanların davranışlarının hepsinin bir nedene bağlı olduğundan hareketle bu nedenleri anlama çabasını irdeler. Kişilerin davranışları, kişinin bireysel özelliklerinin ya da çevrenin etkisinin bir yansımasıdır. Bu iki değişkenin ikisi birden de bireyin davranışları üzerinde etkili olabilir. Bireysel özelliklerin sonucunda meydana gelen davranışlar kişisel özelliğe ilişkin yükleme sürecini, çevrenin şartlarına bağlı olarak gelişen davranışlar ise çevresel koşullara dayalı yükleme sürecini meydana getirir. İnsanlar kendisi dışındaki insanların yaptıkları davranışların sebepleri üzerinde değerlendirmeler yaparlar. Atfetme kuramı işte bunu temel alır (Andersson, 1996). Olumsuz bir olayın gerçekleşmesi sonrasında, olayın neden olduğu ile ilgili bir takım atıflar yapılır. Bu atıflar neticede, öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut benzeri duygulara neden olan bir takım beklentiler ile nihayetlenir. Atıf yapılan bu duyguların topluma yararlı ya da zararlı davranışlara yol açması olasıdır. Olumsuz olaylar ortaya çıktığında örgütün bu olayların nedeni olduğunu belirten yorumların sonucunda örgütü suçlayan sinik davranışlı bireyler ortaya çıkar. Atfetme kuramında örgüt olumsuz olaylarla suçlanmadığı sürece, birey örgüte karşı sinik özellik göstermeyecektir (Kalağan, 2009, 51).

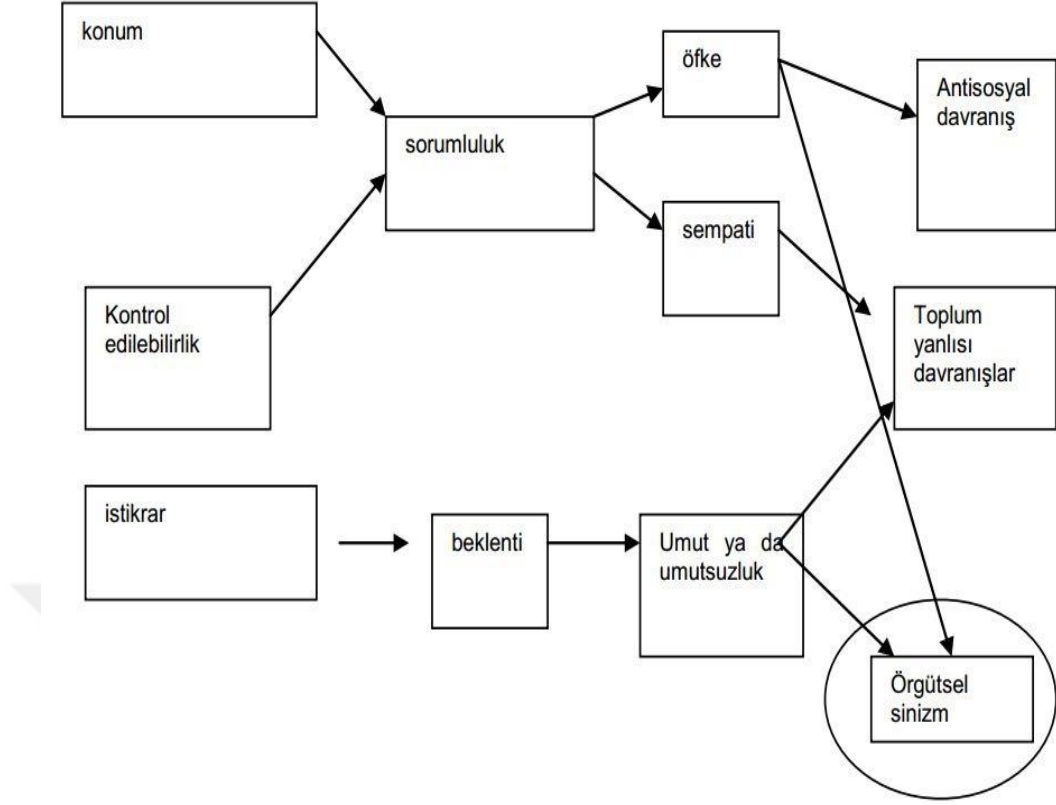
Tutum Kuramı. Bu kuram örgütteki sinizmle ilgili davranışları anlamak için kuramsal bir çerçeve çizer. Örgütsel sinizmin özellikleri daha ziyade davranışlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri örgütsel sinizm konusunda yapılan araştırmalara kaynaklık etmiştir. “Tutum” kavramı örgütsel sinizmi anlamada kuramsal bir çerçeve kurmaya yardımcı olduğu için önemsenmektedir (Kalağan, 2009, 51).

Sosyal Değişim Kuramı. Bu kuramda bütün ilişkiler, genel olarak bireylerin performanslar sonucunda sosyal yapının değişimi olarak açıklanır. Kurama göre bireyler sürekli ödül kazanma beklentisi içerisinde (Rollinson & Broadfield, 2002). Bu ödül genelde manevi düzeyde olan ödüllerdir. Saygı görme, takdir edilme, arkadaşlık ilişkilerini güçlendirme gibi ödülleri alma isteği çalışanların sosyal ilişkilere girerek bu ilişkileri geliştirmesine yol açar. Bu durum sosyal değişim kuramının temelinde yatan varsayımdır. (Akman, 2013). Kuram incelendiğinde çalışanlar arasında var olan sosyal değişimlerin, kişisel çıkarlara çalışanlar

arasındaki karşılıklı ilişkilere dayandığı görülür (Erbil, 2013). Diğer bireylere güven duyulması gerektiğini ileri süren sosyal değişim kuramı, bu şekilde bireylerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde ortaya koyduklarını vurgulamaktadır. Çalışanların, örgütün kendisine iyi davrandığını algılaması, kendilerinin de örgüte karşı iyi davranması, örgüte yararlı olmak için çalışması sonucunu doğurur. Bu şekilde örgüt içindeki sinist davranışların olumsuz etkileri örgüt üzerinde daha az seviyede hissedilir (Kalağan, 2009). Johnson and O'Leary-Kelly (2003); çalışanlara bazı sözler verilerek bir beklenti oluşturulup bu sözler tutulmadığında sinizmin ortaya çıktığını ifade eder. Örgütsel sinizm sosyal değişim kuramının bozulup çığnenmesinin değişik bir yansımasıdır (Çetinkaya, 2014)

Duygusal Olaylar Kuramı. İşyerinde yaşanan birtakım olumsuz olayların iş tutumlarının üzerinde, umutsuzluk, hayal kırıklığı, endişe, hüsrân gibi olumsuz etkiler yaratması çalışanların sinik davranışlar göstermesine vesile olur. Çalışanların örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamalarında, iş tatmini konusunda sinik davranışlar göstermelerinde geçmişte veya o gün yaşadıkları duygusal olaylar etkili olabilir (Özdevecioğlu, 2004).

Sosyal Güdülenme Kuramı. Bu kuram örgütsel sinizme sebep veren örgütsel olayların kendisiyle ilgilenmez. Bu olayların çalışanlar tarafından yorumlanış şekli ve bu yorumlamaların örgütsel sinizmde aldığı rol, kuramın ilgi alanına girer. Çalışan, örgütte yaşanan (işten çıkarılma gibi) olumsuz bir olayın örgütün çıkarı (kâr oranını artırmak) için yapıldığını düşünebilir. Bu olumsuz olay örgüt dışından kaynaklanan nedenlere (kötü ekonomik koşullar) de dayandırılabilir. Eğer işgören örgütün kâr oranlarını artırmak için işten çıkarma yoluna gittiğini anlarsa ve bu kârın başka yollardan da elde edilebileceğini düşünürse örgütü sorumlu tutar. Ancak işten çıkarılma durumunun işlerin kötü gitmesinden kaynaklandığını ve başka bir yolun olmadığını düşünürse örgütü çok daha az suçlar. Çalışan işten çıkarmalara öfkelenildiğinde örgüte karşı sözlü kötölemelerden sabotaja, örgütsel bağlılıkta azalmaya, vb. cezalandırıcı ve antisosyal birtakım davranış özellikleri gösterebilir (Kalağan, 2009, 52-54).



Şekil 2. 2 Weiner (1986)'ın sosyal güdülenme kuramı doğrultusunda geliştirilen örgütsel sinizm modeli.

Kaynak: Eaton (2000, 20)

2.2.3 Örgütsel sinizm türleri. Örgütsel sinizmle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışma hayatında en çok bilinen sinizm türlerinin örgütsel sinizm bünyesinde toplandığı görülür. (Stanley vd., 2005). Sinizmin sınıflandırılmasında temel benzerlikler kadar bazı farklılıkların da bulunduğu görülmektedir. Örneğin Andersson (1996) sinizmi “çalışan sinizmi” ve “iş sinizmi” olarak ikiye ayırır (Çetinkaya, 2014).

Dean vd. (1998) sinizmi beş farklı şekilde tanımlarlar: kurumsal sinizm, kişilik sinizmi, iş sinizmi, çalışan sinizmi ve örgütsel sinizm. Abraham vd. (2000) mesleki sinizmin nedenlerine inildiğinde tükenmişlik ve kişi-rol çatışmasının görüldüğünü; kişisel sinizmde ise doğuştan gelen kişilik özelliklerinin etkili olduğunu ifade eder (Tayfun & Çatır, 2014). Yapılan araştırmalar, örgütsel sinizmin çeşitli türlerde sınıflandırıldığı gösterir. Bunlar genel olarak, şu ana başlıklar altında toplanabilir: kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve

mesleki sinizm (Abraham, 2000; Cartwright & Holmes, 2006, Wanous, Reichers & Austin, 2000; Kalağan & Güzeller, 2010).

Kişilik Sinizmi. Kişilik sinizmi, doğuştan gelen bir sinizm çeşididir. Bu sinizm türü olaylara hep negatif pencereden bakar. İnsan davranışlarının çoğunu olumsuz olarak görür. Kişilik sinizmi bireyin, diğer insanları küçük ve hor gördüğü onlara yukarıdan baktığı ve saygısız davrandığı varsayımına dayanır. Bu durum kişiyi diğer bireylerden uzaklaştırarak yalnızlaştırır (Abraham, 2000, 270).

Kişilik sinizminde temel inanç olayları, hep negatif görmektir. Kişilik sinizmi; dünyanın dürüst olmayan, suça ses çıkarmayan, başkalarını dikkate almayan ve bencil insanlarla dolu olduğuna inanılan bir kuramdır. Kişilik sinizmine sahip ve çevrelerine karşı güvensiz olan bireyler duygu ve davranışlarını kolayca öfkelenip bağırıp çağırarak, üzülen ya da hileler, türlü oyunlar ile gösterirler. Bir kişilik özelliği olan kişilik sinizmi, insan davranışlarına yönelik negatif görüşleri ortaya koyar. Doğuştan gelen ve kararlı olan bu özellik kolay kolay değişmez (Abraham, 2000, 271). Genel sinizm olarak da isimlendirilebilen kişilik sinizmi, sinizmin en önemli parçalarındandır. Kişilik sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde şu sonuca varılabilir: Kişilik sinizminin nedeni bireyin kişiliğidir; örgütsel sinizm ise kişide sinik davranış ve tutumları oluşturur (Tokgöz & Yılmaz, 2008).

Toplumsal/Kurumsal Sinizm. Sinizmin durumsal özellikleri arasında toplumsal sinizm de vardır (Qian, 2007, 36). Peterson (1994) toplumsal sinizmi birey ve toplum arasındaki bir tür toplumsal psikolojik sözleşme gibi tanımlar. Eğer bir örgütte Sosyal sinizmi varsa, bu, kişinin duygu, beklentileri karşılanmıyor anlamına gelir (Pitre, 2004, 11; akt. Turan, 2011).

Toplumsal sinik bireyler işyerinde gelecek planlamaları yaparken daha öngörülebilir ve gerçekçi belirlemeler yaparlar. Beklentileri makul düzeyde olduğu için, iş hayatında stres duymamakta, daha az hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Kuşkuculuk düzeyi yüksek olan örgütlerde toplumsal sinizm yaşayanlara zarar verir (Abraham, 2000). Kalağan'a (2009) göre toplumsal sinizmin etkisinin olmadığını. Toplumsal ya da örgütsel sinizm yaşayan bir çalışanın örgüte daha da bağlı kalabileceğini iddia eder.

İşgören Sinizmi. Çalışma saatlerinin uzun olması, işlerin yoğunluğu ve zorluğu, , yönetimdeki becerisizlikler, gönülsüz olarak verilen görevler, örgütlerin küçülerek yönetim kademelerinin azalması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki mesafenin kısılması sonucunda oluşan işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigması olarak işveren sinizmi ortaya çıkar (Cartwright ve Holmes, 2006, 201). Andersson; (1996, 1418) işgören sinizminin bir kişiye, topluluğa, ideoloji ya da sosyal geleneğe karşı duyulan küçümseme ve güvensizlik duygusu ile beraber hayal kırıklığı ve umutsuzluğu beslediği, genel ya da özel bir turum olduğunu belirtir. İşgören sinizmi örgütlerde faaliyet gösteren üst kademedeki yönetimle örgütte mevcut olan diğer bölümlere ilişkin bir tutum olarak dikkati çeker. İşgören sinizmini belirleyen duyguya baktığımızda karşımıza eşit olmama duygusu çıkar. İşgören sinizmi, örgütlerin içindeki sinik davranışlar gösteren bireyleri öteki bireylerden ayırmak için önemli görülebilir (Turan, 2011).

Örgütsel Değişim Sinizmi. Wanous vd., (1994, 270)'a göre ; örgütler başarıya ulaşmak için değişim ve gelişim içerisinde olmalıdırlar. Bunun için de bir takım düzenlemeler çalışmalar yapmak gerekir. Örgütsel değişim sinizmi örgütü değiştirmeye yönelik bu tür çabalara karşı takınılan negatif tutumdur. Daha önce örgütün değişimi ile ilgili gösterilen çabalar ve emekler boşa gitmiş ve değişim gerçekleşmemişse yeni girişimlere karşı da eskiden gelen bu deneyim ışığında sinik davranışlar sergilenebilir. Bu durum lidere olan güven kaybının da bir göstergesidir. (Reichers vd., 1997, 49). Ayrıca, örgütsel değişimi gerçekleştiren yetkili ve sorumlular ne kadar iyi niyetli olsalar da örgütsel sinizmi engelleyemeyebilirler (James, 2005, 27). Örgütsel değişim sinizmini örgütün değişimi ve gelişimi ile sorumlu olan kişilerin, isteksiz, yetersiz bulunması nedeniyle, değişiklik çabalarının başarılı olamayacağı öngörüsü olarak tanımlayanlar da vardır (Wanous vd., 2005, 133).

İş/Meslek Sinizmi. Bu sinizm; yönetime ve örgütlere karşı negatif yönde olan tutumu ifade eder (Bateman vd., 1992, 770). Mesleki sinizm olarak değerlendirildiğinde işin sıkıcı olduğu, başarının ödülendirilmediği bu nedenle çabalamanın da bir anlamı olmadığı öngörüsünün egemen olduğu görülür. (Andersson, 1996, 1397). Mesleki sinizm, daha çok bireylerin duyarsızlaşarak anlaşmazlıklar ve hassaslaşma eğilimleri ile (Abraham, 2000, 273) rol çatışması

yaşadıkları, özellikle düşük seviyedeki vasıfsız işlerde görülür (Özgener vd., 2008, 59-60).

Araştırmalar belirli mesleki özelliklerin işgören sinizmi üzerine etkileri hakkında yaygın bir genellemeye varılmasıyla sonuçlanmıştır (bkz. *Tablo 2.4*).

Tablo 2. 4

Örgütsel Sinizm Türlerinin Eylem, Hedef, Bağlam ve Zaman Bakımından Özellikleri

Sinizm Çeşitleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası	-	Değişmez
Çalışan sinizmi	Acımasızlık Hayal kırıklığı	Herşey	Olası ihtimal değişimi	Değişken
İş/Meslek Sinizm	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet organizasyonları	Değişken
Toplumsal/Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar	-	Değişken
Örgütsel değişim sinizm	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

Kaynak: Delken, (2004, 15).

2.2.4. Örgütsel sinizmi oluşturan faktörler. Alan-yazın taramasında yapılan araştırmalar incelendiğinde; örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkileyen birçok faktörün olduğu görülür. Bu faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki kısma ayrılır.

2.2.4.1 Örgütsel sinizmi oluşturan kişisel faktörler. Örgütsel sinizm ile kişisel özellikler arasındaki bağlantıları araştırıp inceleyen makale sayısı yetersizdir (Cartwright & Holmes, 2006). Yapılan çalışmalarda kişisel özellikler ele alınırken daha çok kontrol ya da aracı değişken olarak görülmüştür (Kalağan & Güzeller, 2010). Bu araştırmalarda çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi değişkenleri gözetilerek çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen özellikler tespit edilmiştir.

Yaş. Yaş kişilik özelliğinde önemli bir değişken olup belirleyicidir. Genç, orta ve yaşlı olarak üç yaş grubu yapılan araştırmalarda yapılan değerlendirmelerde gençlerin sorunlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırmalarda bu sorunların

nedeni olarak işe ilk giriliyor olması, çalışma hayatıyla daha yeni tanışılıyor olması gösterilmiştir. Gençler iş ortamında beklentilerinin karşılanmadığını gördüklerinde orta yaş grubu ya da yaşlılara göre daha sert tepki vermekte, örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirmektedirler. Bu şekilde örgütsel sinizm daha çok ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009).

Cinsiyet. İş yaşamındaki kadın ve erkekler iş şartlarının daha değişik yorumlamakta ve değişik beklentiler geliştirmektedir. Yapılan değerlendirmelerde kadınların bakış açılarının daha çok ilişki odaklı, erkeklerinkinin ise başarı odaklı olduğunu göstermektedir. Cinsiyet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik değişik çalışmalar vardır (Kalağan, 2009).

Literatürdeki bazı çalışmalarda ise cinsiyetin örgütsel sinizm üzerinde etkisine rastlanılmamıştır (Bernert vd., 2007, Turan, 2011, Nartgün ve Kartal, 2013; Akman, 2013). Tüm bu çalışmalarla beraber cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir bağlantı gösteren çalışmalar da vardır. Mirvis ve Kanter (1991), yaptıkları çalışmayla erkek çalışanların kadınlara göre örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bir çalışmada ise, tam aksi bir durum ortaya çıkmış, kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran örgütsel sinizm seviyeleri yüksek görülmüştür. Bu bulgu açıklanırken, örgütlerde kadınların sömürülme seviyelerine dikkat çekilmektedir (Lobnika & Pagon, 2004, 104; akt. Kalağan, 2009).

Eğitim Durumu. Eğitim durumu bir kişinin dünya görüşünü ve iş hayatından beklentilerini önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle eğitim durumu değişkeni önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilir. Bu doğrultuda literatür incelendiği zaman çalışmaların çoğunda eğitim durumu değişkeninin araştırılarak kurulan modele eklendiği görülmektedir.

Araştırmalar, eğitim durumunun örgütsel sinizm tutumuna etki eden önemli bir değişken olduğunu ispatlamaktadır. Tokgöz ve Yılmaz (2008, 283-305) çalışanların örgütteki sinizm düzeyleri ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur; bu ilişki özellikle ilköğretim ile lisans ve lisansüstü eğitim seviyeleri arasında net bir şekilde görülmektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim seviyesinin yükselmesiyle örgütsel sinizm düzeyinin arttığının görülmesi eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu gösterir. (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Ayrıca çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler de eğitim düzeyi yükseldikçe çeşitlenmektedir (Çakır, 2001, 111).

Medenî Durum. Medeni durum değişkeni de işgörenlerin örgütsel sinizme etki edebilecek olan unsurlar arasındadır. Evli ya da bekâr olma durumları, örgütsel sinizmin derecesini belirleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. Medeni durum ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiye bakıldığında, bekârların örgütsel sinizm seviyelerinin evlilere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılır (Delken, 2004, 51). Örneğin, Kanter ve Mirvis (1989) ve Turan (2011) yaptıkları çalışmada ayrılmış ya da boşanmış oolan işgörenlerin de, bekar veya evli işgörelere oranla örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Gelir. Delken (2004), yaptığı araştırmada kişileri çalışma türüne göre üç düzeyde incelemiştir. Bunlar; parça başı, saat başı ve sabit maaş türleridir. Bu inceleme neticesinde sabit maaşla çalışan bireyler örgütsel sinizm konusunda daha duyarlı görülmüştür. Daha çok harcama yapmalarının gelirlerinin çoğunu kaybetmelerine sebep olması ve bu şekilde daha çok hayal kırıklığına uğramaları yüksek maaşlı çalışanların sinizm düzeylerini yüksek çıkarmıştır.

Yapılan çalışmalar; örgütsel sinizm düzeyi ile gelir düzeyi arasında doğru orantı tespit etmiştir. Gelir azaldıkça sinizm düzeyi de azalmaktadır. Maaşı sabit olan işgörenlerin ise örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Kalağan, 2009).

Hizmet Süresi. Örgütsel sinizm ile çalışanların bir işte ne kadar süredir çalıştığını gösteren hizmet süresi arasında anlamlı ve pozitif bir bağlantının mevcudiyeti görülmektedir. Ancak bu ilişkinin seviyesi düşük olarak tespit edilmiştir (James, 2005, 62).

Mesleki sinizme dair araştırmalar yapan Naus, (2007, 13) işe ilk defa başlayan işgörenlerin çalışma ortamını tanıdıkça sinik davranışlar gösterdiklerini belirtmiştir. Bu tür araştırmalar daha çok sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler alanlarında ve polislik mesleğinde yapılmıştır. O'Connel, Holzman ve Armandi'nin (1986) araştırmalarında görev süresi ve örgütsel sinizm arasında eğrisel bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. 9 yıldan daha az veya 15 yıldan daha fazla süreyle görev yapan çalışanların örgütlerine karşı daha az sinik olduklarını tespit edilmiştir (Tayfun & Çatır, 2014).

Tokgöz ve Yılmaz (2008) aynı örgütte, hizmet süresi 8 yıl ve üzerinde olan çalışanların genel sinizm düzeylerini yüksek bulmuş ancak örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır

Hiyerarşi. Örgütlerde mevcut olan hiyerarşik yapının da örgütsel sinizme etki yaptığı görülmektedir. İşyerindeki statüleri artan bireyler örgütsel sinizmi daha az yaşarlar. Kanter ve Mirvis'in (1989) çalışmalarında; üst düzeyde bir statü işgal eden bir işgörenin, alt seviyedeki işgörene nazaran daha az örgütsel sinizm yaşadığını tespit etmiştir. Çalışanların statülerine bağlı olarak sorumluluklarının artması iş tatmin düzeyini de yukarı çekmiş bu da işten memnuniyet oranların da artış getirmiştir (Kalağan, 2009). Sorumluluğu fazla olanların daha az örgütsel sinizm yaşadıkları gözlenmiştir (Delken, 2004, 23).

2.2.5 Örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel sonuçları. Örgütsel yaşamda sinizm gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan birçok olumsuz sonuca yol açmaktadır. Psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar örgütsel sinizmin bireysel sonuçlarıdır. Örgütsel açıdan ise çok geniş bir alana yayılan sonuçlardan söz edebilmek mümkün. Bu nedenle örgütsel sinizmin örgütsel sonuçları ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

2.2.5.1 Örgütsel sinizmi oluşturan örgütsel faktörler. Tıpkı kişisel faktörler gibi, örgütsel faktörlerin sinizm üzerindeki etki düzeyleri örgütlerin nitelik ve özelliklerine göre değişiklik gösterir. Alan-yazında örgütsel sinizme yol açan birçok neden sıralanmıştır. Belli başlı bilişsel, duygusal ve örgütsel nedenler şunlardır: Örgüt arasında var olduğu kabul edilen psikolojik sözleşmelerin uygulanmaması, güçteki dengesiz dağılımlar, adaletsiz ortamlar, iş yöntem ve değerlerinin klasik olması, iş sürelerinin çok uzun olması, mobbing, yönetimdeki beceriksizlik, liderliğin etkili olamaması, örgütün küçülmesi ya da yeniden yapılanması, yönetici sirkülasyonunun fazlalığı, yönetici ücretlerinin yüksek olması, işten çıkarmaların keyfiliği, örgütsel performansın düşük olması ve örgütsel değişim, vb.(Andersson & Bateman 1997, akt. Gül & Ağıröz, 2011).

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık. Çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıkları örgütlerin en önemli unsurudur. Örgüte bağlılık kişinin örgütle özdeşleşmesinin sonucudur. Abraham'a (2000) göre örgütsel bağlılık üç unsurla kendini gösterir: örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,

örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik duyma ve örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir istek duyma.

Mowday vd., (1979, 311), işgörenlerin çalışma ilgili tutumlarından olan örgütsel bağlılığı tanımlarken, örgütün amaç ve değerlerini kabul edip bunlara inanması, bu amaçlara ulaşmak için gayret sarfetmesi ve örgüte aidiyet hissetmek, örgütte kalmayı arzulamak gibi özellikleri sıralamaktadır. Örgütsel bağlılığın örgütün ilerlemesinde ve gelişmesindeki payı büyüktür. Örgütsel sinizmde ise, örgütte olumlu etkilerden çok olumsuz etkiler görülür. Bakıldığında örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında kuvvetli ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilebilir. Yapılan araştırmalar bu ilişkinin ters yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri arttıkça örgütsel bağlılıklarında azalma görülür (Turner & Valentine, 2004, 132; akt. Turan, 2011).

Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini. İş görenlerin örgüte güvenmesi ve bağlı olmasının derecesi azlında biraz da iş tatmini düzeyi ile ilişkilendirilebilir. İş tatmin seviyelerinin yüksek olması, çalışanın performansı ve işyerinin verimliliği için önemli bir konudur. İş tatmini tanımlanırken, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk”, “bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki”, vb. ifadeler kullanılmıştır (Şimşek vd., 2008; Kalağan, 2009).

İş tatmininin maddi boyutu işten elde edilen maddî çıkarılardan duygusal boyutu ise çalışanın işinden zevk alması ve işin sonucunda ortaya çıkan eserden mutluluk duymasıdır. Çalışanların yapılan işten aldıkları doyum ve tatminin düşüklüğü ise doğal olarak çalıştıkları kurumda gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşamalarına neden olmaktadır.

Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma. Yabancılaşmaya ilişkin birçok tanımlama vardır. Birey; sosyal ve kültürel çevresine olan uyumu azaldığında, birey yalnızlığa doğru kayar ve yabancılaşır. Abraham (2000) yabancılaşmayı, “işgörenlerin kendi amaçlarını başarmada yetersiz kalarak kendi faaliyetlerinin ve işyerinin işleyişi üzerinde kontrolden yoksun olması” olarak belirtir (Çetinkaya, 2014).

İşe yabancılaşma ise çalışanın yaptığı işi anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden tatmin sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz hissetmesi;

geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılamasıdır (Elma, 2003, 16). Bu tanım işe yabancılaşmanın örgütsel sinizm kavramının sonuçlarıyla yakından ilişkili olduğu gösterir (Turan, 2011).

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık. Örgütsel vatandaşlık, gerçekleştirilirken her hangi bir ödül ya da maddi beklenti içinde olunmaz. Tamamen gönüllülük esasına dayanan bir durum söz konusudur, (Abraham, 2000) Yönetim tarafından çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi için bir talep bulunulmadığından, sonunda bir ceza ya da yaptırıma gidilmemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlayan bazı unsurlar şunlardır: Örgütün çalışanlarını araçtan ziyade bir insan olarak görüp onlara değer vermesi, , onların ihtiyaçlarını önemsemesi ve astın üste, üstün asta karşılıklı saygı içinde işlerin yürütülmesi, üstün asta ihtiyaç duyulduğunda yardım etmesi, işbirliği yapması, onu desteklemesi, çalışanın işinden beklentilerini alıyor olması, vb. (Kalağan, 2009).

Vatandaşlığın temelinde örgütün iç ya da dış çevresinin gelişimi desteklemesi yatar. Ancak sinik davranış gösteren üyelerin bu gönüllü çalışmalara katılması, örgütün faaliyetlerini düzenlemek, örgütü daha ileriye taşımak için kendiliğinden bir takım eylemlere girişmesi, örgüte yönelen dış tehditleri karşılayacak çalışmalar yaparak örgütü korumaya istekli olması elbette beklenemez. Görüldüğü gibi örgütsel sinizm, örgütle ilgili diğer davranışlarda olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma isteğine de olumsuz etki yapmaktadır (Özgener vd., 2008). Yüksek örgütsel sinizmin örgütlerde düşük örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olabileceği ifade edilmektedir (Çetinkaya, 2014).

Örgütsel Sinizm ve Güven. Gelecekle ilgili olan güven duygusu. davranışlara yönelik öngörü ve beklentileri kapsar (Özgener vd., 2008). Güven örgüt açısından ele alındığında ise Mishra ve Morrissey tarafından “işgörenlerin örgütün sağladığı desteğe yönelik algıları, liderin güvenilirliğine olan inancı” olarak tanımlanır (Demircan ve Ceylan, 2003, 142).

Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasında da bir ters ilişki görülür. Örgütsel sinizm seviyeleri arttığında, örgütsel güven düzeyinin azaldığı tespit edilir. Örgütsel sinizm, tutumu gösteren kişinin davranışını temel alırken; güven kavramı, güvenen kişinin başkalarının davranışlarına ilişkin iyimserliğine odaklanır (Kalağan, 2009).

Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik. Tükenmişlik kavramı özellikle günümüzün çalışma hayatının temel hastalıklarından biridir. Bu kavram ilk olarak Freudenberger (1974, 159) tarafından ortaya atılmıştır, İnsanın iş kaynakları üstünde, karşılanmayan istekleri veya başarısız olma, yıpranıp güç ve enerji kaybına uğrama sonucunda ortaya çıkan tükenme durumu gibi tanımlarla literatürte giren tükenmişlik kavramı günümüzde, çalışma ortamındaki stres arttırıcı unsurlara karşı gösterilen bir tepki olarak ortaya çıkan psikolojik bir hastalık belirtisi şeklinde (Maslach, 2003) tanımlanmaktadır. İşi sürekli insanlarla iletişim halinde olmayı gerektiren kişilerde tükenmişlik daha çok ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin farklı boyutları vardır. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı yetersizliği olarak sıralanabilir.(Maslach & Jackson, 1981, 99; akt. Gün & Baskan, 2015).

Tükenmişlik duygusunun, çalışma ortamlarında ortaya çıkan olumsuz durumlara verilen kronik bir tepki olduğu ifade edilir (Mikolajczak, 2007, 1107). Olumsuz tutum ve düşünceler, zaman içerisinde işletmeye zarar veren, iş prosedürlerini ve işleyiş şekillerini engelleyen, verimliliği düşüren davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Önlem alınmasını gerektiren bir olgudur. Tükenmişliğin ortaya çıkmasına bireysel faktörler kadar, kurumsal faktörler de etki yapar (Ceyhan & Silig, 2005, 44; akt. Fettahlıoğlu, 2015).

Örgütsel Sinizm ve Örgüt Kültürü. Çalışma ilişkilerinin doğasızamanla temelden değişmektedir. Bundan yirmi yıl önce gönüllülüğün, güvenin, bağlılığın ön planda olduğu örgütlerin yerini bugün uzun çalışma saatleri, daha fazla sorumluluk, belirsizlik ve sürekli değişimin olduğu örgütler almıştır. Dahası olumsuz gelişmeler söz konusudur: sürekli küçülme, işleri dışarı yaptırma ve işten çıkarmalar neticesinde çalışanların iş güvencesinin olmaması, vb. Bu gerçekler karşısında çalışanların geliştirdiği tepki mekanizması sinizm olarak tanımlanmıştır (Brandes, 1997, 8). Çalışan tarafından, kişiliğinin daha fazla erozyona uğramaması için geliştirilen sinizm, örgütün etkinliğini etkiler ve örgütsel bağlılığın, örgütle gurur duymanın, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını engeller (Görmen, 2012).

Görmen (2012) tarafından hazırlanan, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” başlıklı çalışmada örgüt kültürü eğilimlerinin bilişsel sinizm ile ilişkileri araştırılmaktadır. Bu çalışma, tüm örgüt kültürü boyutlarının bilişsel sinizm boyutu ile anlamlı ve ters yönlü ilişkilerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizi bulgularının açığa çıkardıkları

ise hiyerarşi, klan ve destekleyicilik eğiliminin bilişsel sinizmi açıklamada etkili olduğudur. Yapısal eşitlik modeli bulguları ise klan ve destekleyicilik boyutlarının bilişsel boyutu etkilediğini kanıtlamıştır. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında örgüt kültürü boyutlarının bilişsel boyut üzerinde etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir.

Örgüt kültürü eğilimlerinin duyuşsal sinizm ile ilişkileri korelasyon ve duyuşsal sinizm üzerindeki etkileri ise regresyon analizleri ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları, -kuralcılık boyutu hariç- tüm örgüt kültürü boyutlarının duyuşsal sinizm boyutu ile anlamlı ve ters yönlü ilişkileri açığa çıkardığını göstermektedir. Regresyon analizi bulguları klan ve destekleyicilik eğiliminin duyuşsal sinizmi açıklamada etkili olduklarını; yapısal eşitlik modeli bulguları ise destekleyicilik, gelişme ve hiyerarşi boyutlarının duyuşsal boyutu etkilediğini ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular “örgüt kültürü boyutlarının duyuşsal boyut üzerinde etkisi vardır” hipotezini desteklemektedir.

2.2.6 Örgütsel sinizm konusunda yapılan araştırmalar

2.2.6.1. Yurtdışında yapılan araştırmalar. 1940’larda Minnesota Üniversitesi’nde kişilik karakteristikleriyle ilgili yapılan çalışma sonucunda geliştirilen “Minnesota Çok Ölçekli Kişilik Envanteri” sinizm ölçekleri için temel teşkil etmiştir. Bu çalışma örgütsel sinizme ilişkin yapılmış ilk modern çalışma olarak kabul edilmektedir (Delken, 2004, 12).

Örgütsel sinizm konusunda yurtdışında yapılan çalışmalar, konunun iki grupta toplandığını göstermektedir. Örgütsel sinizm kavramının tanımlanması ve çeşitli veri toplama aracının geliştirilmesi, birinci grupta yer alan çalışmaların temel amacı olmuştur. İkinci gruptaki çalışmaların odağında ise, örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları vardır (Naus, 2007, 13-14).

Orta büyüklükteki bir fabrikada çalışan 129 yönetici ve işgören çiftine uygulanan bir araştırmada (Brandes vd., 1999) örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işgören katılımı, yöneticinin şekilsel davranışları, yöneticinin gösterdiği fazladan rol davranışları ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve ters yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, örgütsel sinizm ile işgören katılımı arasında orta düzeyde negatif ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında

düşük düzeyde negatif bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir. Bu çalışmadaki önemli bulgulardan bir diğeri de, yöneticiler ile işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarının farklılaşmasıdır. Yöneticilere göre sinik işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve işgören katılımları daha azdır.

Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkilerin incelendiği ve 372 işgören üzerinde gerçekleştirilen çalışma (Bommer vd., 2005) tarafından yapılmıştır. Araştırma, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki negatif bir ilişki olduğunu ortaya sermiştir. Araştırmanın bir diğeri bulgusu ise; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik özellikler ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olmamasıdır.

Delken'in (2004) çağrı merkezinde yaptığı araştırmanın amacı, örgütsel sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özellikler aracı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırmaya göre; psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisi yoktur. Sadece medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bekâr bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri yüksek değer göstermiştir. İşgören sinizminin, çağrı merkezindeki yöneticiler için sürekli bir problem oluşturduğu belirlenmiştir.

Eaton (2000), araştırmasında öncelikli olarak örgütsel sinizm kavramını işlevsel hale getirmeyi amaçlamış, Dean vd., (1998, 350) belirlediği örgütsel sinizm kavramı doğrultusunda örgütsel sinizm ölçeğini geliştirmeye çalışmıştır. Ölçek, 129 mezun öğrenci grubuna uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları kapsayan 68 maddeden oluşan bir ölçek ve ayrıca ölçeğin 12 maddeden oluşan kısa formu da geliştirilmiştir. Boyutların güvenirlik katsayıları sırasıyla 0,86, 0,81 ve 0,62 olarak hesaplanmıştır. On iki maddelik örgütsel sinizm ölçeği ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işgörenlerin güdülenme durumu, iyimserlik, kişilik sinizmi, sinizm termometresi ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlar, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin güdülenme durumu ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Umut duygusu ile davranışlar ve sempati ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenirken, kızgınlık ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel sinizm ile eylemsel ve tasarlanmış davranışlar arasındaki ilişki doğrudandır.

İşgörenin örgütüne karşı eylemsel olumsuz davranışları, kızgınlık duygusuyla, umutsuzlukla ve sempati eksikliği ile ilişkilidir.

James (2005) yaptığı araştırmada örgütsel sinizmi meydana getiren temel unsurları, örgütsel sinizmin ara değişkenlerini ve sonuçlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 360 okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve okulda çalışan diğer işgörenden oluşan çalışma grubuna uygulamıştır. Araştırmada örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörler; örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört iş algısı şeklinde sınıflandırmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm, örgütsel destek ile örgütsel sinizm ve kişi odaklı vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm ile arasında negatif bir ilişki tespit edilirken; örgütsel politika ile örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm iş gerilimi ile örgütsel sinizm, öğretmen tükenmişliği ile örgütsel sinizm arasında da pozitif ilişkiler saptanmıştır.

Johnson ve O'Leary-Kelly'nin (2003) banka sektöründe çalışan 103 işgörene uyguladıkları çalışma ile psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm, iş ile ilgili tutumlar, hizmet süresi, öğretmen tükenmişliği ve diğer banka işgörendenine yardımcı olma davranışları açısından bir karşılaştırma yapmayı amaçlamıştır. Neticede sosyal değişim ihlallerinin, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlallerini etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. İş doyumunu ile örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal tükenme davranışı arasında aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda, duygusal tükenme davranışı ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde, işten ayrılma ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde ve biçimsel rol davranışı ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki kurulmuştur.

Pitre (2004) Amerika Denizcilik Akademisi Deniz Harp Okulu birinci sınıfında okuyan 30 öğrencinin örgütsel sinizm yaşama nedenlerini araştırmıştır. Araştırma,

nitel veri analizi yöntemi olan odak grup çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sinizmin nedeni olarak öğrencilerin beklentilerinin karşılanmama durumların gösterilmiştir. Örgütsel sinizmin gelişmesinde güçlü olan öncüller şöyle sıralanmıştır: (a) dikkatli karar almadaki baskı, (b) akran etkilerindeki düş kırıklığı, (c) örgütsel tutarsızlıklar ve (d) deniz harp okulu öğrencilerinin ilgilerine karşı dışarıdakilerin ilgilerinin önemli olması. Örgütsel sinizmin sonuçlarına örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık eksikliği, karar verme ve risk alma becerilerinde eksiklik de ilave edilmiştir (akt. Kalağan, 2009)

2.2.6.2 Türkiye’de yapılan araştırmalar. Türkiye’de sinizm araştırmaları tarihi daha yenidir. Son yıllarda yoğunlaşan sinizm çalışmalardan birini, Kasapoğlu (1992) genel sinizm kavramıyla ilgili bir araştırma ile gerçekleştirmiştir. Örgütsel sinizm ile araştırmalar, 2007 yılı ve sonrasında yerli literatürde tanıtılmaya çalışılmıştır. Kasapoğlu’nun araştırmasında, öğrencilerin mesleki tercihleri ve mesleğe ilişkin bazı değerlerindeki değişimler incelenmiştir. Araştırmasını Ankara Tıp, Gazi Tıp ve Hacettepe Tıp Fakültelerinin ilk ve son sınıf öğrencileri üzerinde yürütmüştür. Ayrıca, eğitimin mesleki değerler kazandırılmasındaki etkisini belirlemek için de, tıp eğitimine yönelik meslek eğitimi alan Ankara Hukuk Fakültesi ve Ankara Veteriner Hekimliği Fakültesi’nde okuyan öğrenciler de çalışma grubuna dâhil edilmiştir.

İnsan sevgisini ölçebilmek amacıyla “humanitarianizm”, kendi çıkarlarını ön plana alan tutumların ölçülmesinde “Mach IV” ve insanları hakir görme konusunda sinizm ölçeği uygulanmış olan bu araştırma bulgularına göre; humanitarianizm ile Mach IV ve sinizm arasında negatif, Mach IV ile sinizm arasında da pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Sinizm değerleri ile baba mesleği ile karşılaştırıldığında; babası serbest çalışan öğrencilerin sinizm ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğrencilerin mezun oldukları lise türü ile sinizm seviyeleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, yabancı dil eğitimi liseden mezun olan öğrencilerin teknik meslek lisesinden mezun olanlara göre sinizm ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Erdost vd. (2007) araştırma amaçları genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarını Türkçe literatürünü tanıtmaktır. Bu yönde, genel sinizm ile ilgili Kanter ve Mirvis’in (1989, 333) “yaşama karşı bakış açısı”, Wrihstman’ın (1992) “insan doğasının felsefesi”nden yola çıkarak geliştirdikleri ölçekler kullanılmış; örgütsel sinizm ile ilgili olarak da Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçeklere yer verilmiştir. Araştırmada ayrıca, genel sinizm ve örgütsel sinizm ile

işgörenlerin çalıştığı örgüt sayısı, yaşı, çalıştığı bölümü, cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumu, ve pozisyonu gibi demografik özellikleri arasındaki bağlantılar da irdelenmiştir.

Araştırma verilerinin sağlanmasında, 2007 yılında büyük bir tekstil fabrikasında çalışan 64 beyaz ve mavi yakalı çalışanlardan yararlanılmıştır; alan-yazına tanıtılan dört ölçekten -Eaton (2000) tarafından geliştirilen ölçek olumsuz sonuç verirken diğer üçü olumlu sonuç vermiştir. Ayrıca, genel ve örgütsel sinizm ile işgörenlerin çalıştıkları bölüm ve buldukları pozisyon değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre, destek bölümlerinde çalışan işgörenlerin, üretim bölümlerine göre ve yönetici olmayanların yöneticilere göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olan işgörenlerin, eğitim düzeyi lisans olan işgörelere göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir.

Efiliti vd., (2008) araştırmalarında “genel sinizm” ve “örgütsel sinizm” kavramlarının kuramsal çerçevesini oluşturarak bu bilgiler ışığında Akdeniz Üniversitesi bünyesinde rektörlük, fakülte ve yüksekokul birimlerinde görev yapan 48 yönetici sekreterin örgütsel sinizm yaşama durumlarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, yönetici sekreterlerin “örgütsel sinizm” ile “sinizm” eğilimleri arasında olumlu bir ilişki bulunamamış olup demografik ve mesleki özellikleri ile örgütsel sinizmin üç boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen yönetici sekreterlerin cinsiyet ve medeni durum gibi özellikleri ile “genel sinizm” ve “örgütsel sinizm” yaşama durumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmaması sonucu alan-yazında yer alan diğer çalışmalarda elde edilen “örgütsel sinizm üzerinde demografik özelliklerin etkisinin çok fazla olmadığı” sonucu ile benzerlik gösterebilmiştir.

Tokgöz ve Yılmaz (2008, 283-305) Eskişehir il merkezinden sekiz, Alanya'dan dokuz olmak üzere toplam 17 otel işletmesindeki 346 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işgörenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkilerini analiz etmişlerdir. Elde ettikleri bulgular, “genel sinizm” ile “örgütsel sinizm” arasında düşük, ama anlamlı bir ilişki bulunduğu yönündedir. Araştırmanın bu bulgusu, işletme dışındaki yaşamın belirsiz olarak algılanmasından ötürü, işgörenlerin işletmeye yönelik beklentilerini düşürdükleri ve bu nedenle olumsuz tutumlarının düzeyinin düşük olduğu şeklinde

yorumlanmıştır. Mevsimlik çalışan işgörenlerin genel sinizm düzeyleri kadrolu işgörenlerinkine göre daha yüksek bulunmuştur. Mevsimlik olarak çalışan işçilerin bir süre sonra işlerinden ayrılacak olmalarının sonucu olarak değerlendirilen bu durumla beraber kıyı otel işletmelerinde çalışanların, şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Kutanis ve Çetinel (2009) çalışmalarında, çalışanların örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma görevlilerinin diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere oranla, daha yoğun bir biçimde olumsuz duygular sergiledikleri ve sinik tutumlarda bulduklarını tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, sinik tutumlar sergileyen akademisyenler, örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara daha fazla sahiptirler.

Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009) çalışmalarının amacı, örgütlerde yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel sinizm oluşması üzerine etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'daki 11 otelde, çeşitli birimlerde görev yapan 148 işgören oluşturmaktır. Örgütsel sinizm cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi alması, çalıştığı işletmenin sınıfı, yaş, çalıştıkları birim, kadro durumu, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Buna karşın örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir. Örgütsel sinizm tutum düzeyi en fazla lise ve dengi okul mezunlarında görülmüştür. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sinizm arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlal algılarının, işgörenlerin sinik tutumlarının yüzde 32'sini açıkladığı gözlenmiştir.

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 araştırmak Kalağan ve Güzeller'in (2010) "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi" adlı çalışmasının amacıdır. Araştırma Antalya il merkezinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 325 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Meslek kıdem ve eğitim durumlarıyla örgütsel sinizm arasında anlamlı fark bulunmuş, fakat yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kabataş'ın (2010) örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmanın sonucunda; genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde düşük bir ilişki tespit edilirken örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da negatif yönde düşük bir ilişki bulunmuştur.

Şirin (2011) ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve öğretmenlerin okul kültürü ölçeği toplam puanları ile örgütsel sinizm ölçeği toplam puanları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Alt boyutlar arasında en yüksek negatif ilişki bilişsel boyut ile işbirliği ile destek ve güven arasında; en düşük negatif ilişki ise davranışsal boyut ile demokratik yönetim ve katılım boyutu arasında bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki Altınöz, Çöp ve Sığındı'nın (2011) "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmalarında istatistik olarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında yüksek kuvvette negatif yönlü bir ilişki; örgütsel sinizm ile yaş, çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Turan (2011) "Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma" adlı çalışmasında çalışanların sinizm seviyelerini ve demografik özelliklerin sinizm ile ilişkilerini tespit etmeyi hedeflemiştir. Bu amaçla Karaman İlinde bulunan 140 adet kamu görevlisine anket uygulanmıştır. Örneklem grubunu oluşturan çalışanların sinizm yaşama durumlarına bakıldığında, çalışanların hayata, insanlara ve bağlı buldukları örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğu görülmüş; duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm faktörlerinin ise düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerle örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tınaztepe'nin (2012) 121 katılımcıya anket uygulayarak gerçekleştirdiği "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi" adlı çalışması örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisini araştırmıştır. Örgütsel sinizm üzerinde en fazla negatif etkisi olan iletişim faktörünün dikey iletişim olduğu gözlenmiştir. Elde edilen diğer önemli bir sonuçta, davranışsal sinizmin kıdem değişkenine göre farklılık göstermesidir. Kıdem ve örgütsel sinizm arasında eğrisel bir ilişki saptanmıştır.

Fındık ve Eryeşil (2012) “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmasında Konya ilinde çalışan bir demir çelik işletmelerindeki işgörenlerin değişimlere karşı gösterecekleri sinik tutumlarının çalışanların örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışanların yaşı, eğitim seviyesi ve kıdemi ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında doğru orantı tespit edilmiştir.

Helvacı ve Çetin (2012) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)” adlı çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. 311 öğretmene anket uygulanan çalışmanın sonuçlarına göre; ilköğretim öğretmenlerin sinizm algıları “az düzeyde”dir. Öğretmenlerin sinizme ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu bakımından değişmemektedir. Okulda 6-10 yıl arası çalışmış olan öğretmenlere göre, 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin daha az sinizme sahip oldukları görülmüştür.

Alan ve Fidanboy (2012) “Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme” isimli çalışmalarında bireysel özelliklerin sinik olan tutumlar ve tükenmişlik düzeyleri üzerine olan etkilerini ortaya çıkarmayı hedeflemişlerdir. Çalışma, Ankara’da bilişim sektöründe çalışan 45 kişi üzerinde yapılmıştır. Eğitim düzeyi ve çalışma süresi ile örgütsel sinizm boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaş ile örgütsel sinizm arasında ise anlamlı bir ilişki görülememiştir.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görev yapan akademisyenlerin genel ve örgütsel sinizm seviyelerini araştıran Arslan (2012) akademisyenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit etmiştir. Genel sinizm eğilimi ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmayla genel sinizm eğiliminin de örgütsel sinizm eğiliminin de duyuşsa, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, araştırmaya dâhil olan akademisyenlerin sinik tutumları olsa da bunu davranışsal boyuta taşımadıkları saptanmıştır.

Çarıkçı, Bektaş ve Turak (2012) “Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir

Alan Araştırması” adlı çalışmasında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, merkez birimlerinde görev yapan büro çalışanlarının kurumlarına karşı duymuş oldukları örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Büro çalışanlarının örgütsel sinizm seviyeleri ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasında negatif yönde kuvvetli bir ilişki bulunurken örgütsel sinizm ile demografik nitelikler arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Topkaya, Altinkurt, Yılmaz ve Dilek (2013) “Saygınlığı yitirme kaygısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler” isimli çalışmalarında öğretmenlerin saygınlığını yitirme kaygısı ile örgütsel sinizme ilişkin görüşleri arasında ilişkiyi araştırmışlardır. 329 öğretmene uyguladıkları anketlerde, öğretmenlerin saygınlıklarını yitirme kaygılarının orta düzeyin üstünde, örgütsel sinizm düzeylerinin ise orta düzeye yakın olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde cinsiyet ve bransa göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdeme göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

Bölükbaşıoğlu (2013) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasının örneklemini, Denizli il merkezinde 2011-2012 eğitim öğretim yılında 18 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 375 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ölçekleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışma ile örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İşgörenlerin örgütsel adaletle ilişkin olumlu yöndeki algıları ile, çalıştıkları örgüte yönelik sinik tutum sergileme eğilimleri arasında da ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Nartgün ve Kartal (2013) “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri” adlı çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sessizlikle ilgili görüşlerini ve bu değişkenlerin demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bolu ilinde 10 ortaokulda görev yapan 90 öğretmene örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ölçeği uygulamışlardır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sessizlik düzeyleri ile cinsiyet, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamazken örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından

olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılıç'ın (2013) tarafından hazırlanan araştırma, "İlköğretim Okullarında Sinizim: Şanlıurfa Örneği" adını almıştır. Yapılan araştırma 132 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Yapılan çalışmada örgütsel sinizm ile iş doyum düzeyleri arasında orta düzeyde ilişkiye rastlanmıştır. Özünde öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri düşük çıkmıştır. Cinsiyet, yaş, kıdem değişkenleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Erkiş ve Taşpınar (2013) tarafından hazırlanan çalışmada çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Ayrıca demografik özelliklerle olan farklılığı incelemeyi amaçlamışlardır. Yapılan araştırma sonunda yaş, cinsiyet ile anlamlı bir farklılık bulunmuş; ancak eğitim durumu ile anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Erbil (2013), otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi araştırılmıştır. Erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla örgüte yönelik daha az sinik tutumlar içerisinde olduğu, bekâr çalışanlar erkek çalışanlara göre daha az sinik tutum sergilediği, turizm eğitimi alan çalışanların sektör eğitimi almayan çalışanlara göre daha fazla sinik tutuma sahip olduğu, lisans mezunu çalışanların duygusal boyuta yönelik sinizm algıları en yüksek iken lise mezunu çalışanların ise en düşük seviye olduğu, sinik tutumları davranışlar ile yansıtma konusunda orta gelir grubundaki çalışanlar daha cesurken yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların sinik davranışlar göstermekte daha çekingen olduğu, sektörde ya da örgütte deneyimi fazla olanlar örgüte karşı daha fazla olumsuz bakış açısına sahip olduğu ve otel işletmelerinde şef konumunda çalışanların sinizm düzeyleri en yüksek iken alt kademe çalışanlarda en düşük olduğu tespit edilmiştir.

Balay, Kaya ve Cülha (2013)'ün hazırladığı çalışmada "örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi" incelenmiştir. İlgili çalışma Şanlıurfa'da görev yapan 330 öğretmen üzerinden yapılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucuna göre; örgütsel sinizm düzeyi ölçeğine göre meslekteki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, ancak çalışma süresi arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Ahmadı (2014) Erzurum Atatürk Üniversitesi çalışanları üzerinde örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmış ve orta seviyede bir sinizm

bulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sinizm ölçeğine göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre yaş arttıkça sinik tutumların azaldığı görülmüştür. En fazla sinik tutum 9-12 yıl aralığında çalışanlarda ortaya çıkmıştır.

Çetinkaya (2014) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların. Yapılan araştırma Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otelerde görev yapan çalışanların orta derecede örgütsel sinizm yaşadıklarını tespit edilmiştir. Gelir düzeyi incelendiğinde ise 1501-2000 TL arasında olanların siniklik durumları diğer çalışanlara nazaran daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Karcioğlu ve Naktiyok (2015) “Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü” isimli çalışmasında Atatürk Üniversitesinde görevli 301 idari personele görüşme yöntemi ile anket uygulamışlardır. Yapılan araştırma sonunda genel olarak çalışanların yöneticiye ve örgüte duydukları güven düzeyinin, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde etkili olduğu yönündedir.

Öztürk ve Kahraman (2015) tarafından yapılan çalışmada Ankara’da Kamuya Bağlı Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi’nde görev yapan sağlık personelinin örgütsel sinizm düzeylerini incelenmiştir. Sağlık çalışanlarının kişisel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Argon ve Ekinci (2016) “İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri” isimli çalışmasında Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm ölçekleri kullanılarak 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Bolu merkez ilçede görev yapan 636 ilk ve ortaokul öğretmenine uygulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm puanları incelendiğinde negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki ortaya çıktığı görülmüştür.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmanın modeli, evren ve çalışma grubu, verilerin toplanması, veri kaynakları, veri toplama araçları, verilerin analizi, geçerlik ve güvenlik ile sınırlamalar ve sınırlandırmaya ilişkin bilgiler açıklanmıştır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada İstanbul'daki 10 Ermeni Azınlık Okulu'nda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgüt kültürü ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modellerinin içinden de genel tarama modeli kullanılmıştır.

İlişkisel tarama modeli, “iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve varlığını belirlemeye yarayan öodeli” (Karasar, 1994, 81). İlişkisel tarama modelinde varlıklar arasındaki değişimin varlığı ve derecesi korelasyon ve regrasyon tipi karşılaştırma türleri ile incelenir. Bu tarz testlerde genel olarak varlıkların birlikte değişip değişmediği test edilir. Her hangi bir değişim söz konusu olduğunda ise bunun ne tarz olduğu saptanmaya çalışılır. (Karasar, 1994). Bu araştırmada, araştırma sorusu ile ilgili olarak ilişkisel, araştırma alt problemleri ile ilgili olarak karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılmaktadır.

3.2 Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim ve öğretim yılında Türkiye'de faaliyet gösteren İstanbul'daki 16 Ermeni Azınlık Okulu'nda görevli olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 10 Ermeni Azınlık Okulu'nda görev yapan toplam 318 öğretmenden anket formunu dolduran 191 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır.

3.2.1 Ermeni azınlık okulları. Ermeni azınlıklar tarafından kurulmuş ve Lozan Anlaşması ile güvence altına alınmış eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlarda sadece Türkiye Cumhuriyeti uyruklu Ermeni azınlığa mensup öğrencilerin eğitim alma hakkı vardır. Azınlık Okulları; Ermeni müdür ve Türk müdür başyardımcısı ile yönetilmektedir. Bu kurumlar tüm masraflarını kendi yönetim kurulları aracılığıyla karşılamaktadır. Ermeni Azınlık Okulları, okul öncesi, ilk, orta ve lise kademesinde özel okul statüsünde eğitim vermektedir. Bu okullarda Türkçe Kültür dersleri atama

ile göreve gelen, devlet memuru statüsündeki öğretmenler tarafından verilmektedir. Ermenice olarak işlenen diğer dersleri ise yönetim kurulu vakfı ile sözleşme imzalayan, Ermeni öğretmenler vermektedir. Bunların yanı sıra sözleşmeli olarak çalışan Türk öğretmenler de okullarda görev yapmaktadır.

3.3 Verilerin Toplanması

3.3.1 Veri kaynakları. Yapılacak araştırma için öncelikle İstanbul'daki 16 Ermeni Azınlık Okulu idare ve yönetim kurulu ile iletişime geçilmiştir. İletişim araçları ya da bizzat kurumlara gidilerek yapılacak olan araştırma anlatılmıştır. Bunun sonucunda, 10 Ermeni Azınlık Okulu anketlerin yapılmasına izin vermiştir. Anketler randevu verilen günde bizzat araştırmacının kendisi tarafından okullarda uygulanmıştır. 2015 yılının Aralık ayında araştırmanın veri toplama işlemi tamamlanmıştır.

3.3.2 Veri toplama araçları. Araştırmada veri toplama araçları olarak “Okul Kültürü Ölçeği” ile “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin özellikleri genel hatlarıyla şöyledir.

Verileri toplama araçları olarak katılımcılara dağıtılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara 5 maddeden oluşan demografik bilgiler sorulmuştur. Bu bölüm kapsamında katılımcılara cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem soruları yöneltilmiştir. İkinci bölümünde ise araştırma değişkenlerine yönelik ölçeklere yer verilmiştir.

Çalışmanın iki değişkeni olan örgüt kültürü ve örgütsel sinizm daha önce geliştirilmiş ve Türkiye’de kullanılmış olan ölçekler ile ölçülmüştür. Bu nedenle ölçekleri Türkçeye uyarlama ön çalışması yapılmamıştır.

3.3.2.1. Okul kültürü ölçeği. Ermeni Azınlık okullarındaki kültürel boyutları tespit etmek amacıyla Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ) kullanılmıştır. Terzi (2005) tarafından geliştirilen ölçek tamamı olumlu ifadeleri içeren toplam 29 maddeden oluşmaktadır.

Okul kültüründe dört faktör yer almaktadır. Birinci faktör destek, ikinci faktör başarı, üçüncü faktör bürokratik ve dördüncü faktör görev boyutlarını ifade etmektedir. Her faktöre ait sorular aşağıda belirtildiği şekildedir.

1. Destek faktörü. S7, S10, S11, S16, S18, S24, S26, S27.

2. Başarı faktörü. S9, S17, S21, S22, S25, S28.

3. *Bürokratik faktörü.* S8, S12,S13, S14, S15, S19, S20, S23, S29.

4. *Görev faktörü.* S1, S2, S3, S4, S5, S6.

Ölçekteki ifadeler beşli Likert tipinde “Hiçbir zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Çoğunlukla”, “Her zaman” şeklindedir. “Hiçbir zaman” seçeneğinden başlamak üzere 1’den 5’e artan bir şekilde puanlanmıştır. Bu ölçeğe göre alınacak maksimum ve minimum puanlar şöyledir. Destek alt faktöründen alınabilecek maksimum puan 40 ve minimum puan 8’dir. Başarı alt faktöründen alınabilecek maksimum puan 30 iken minimum puan ise 6’dır. Bürokratik alt faktöründen alınabilecek maksimum puan 45 ve minimum puan 9’dur. Görev alt faktöründen alınabilecek maksimum puan 30 ve minimum puan ise 6’dır. Her bir alt faktörden alınan puan örgütün kültürel boyutunu temsil etmektedir.

3.3.2.2. Örgütsel sinizm ölçeği. Ermeni Azınlık okullarında çalışan öğretmenlerin sinizm düzeylerini tespit etmek amacıyla Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) kullanılmıştır. Bu ölçeğin orijinali, Brandes, Dharwadkar ve Dean’a (1999) aittir. Tayfun ve Çatır (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Kullanılan Örgütsel Sinizm Ölçeği, 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ters çevrilmiş olumsuz madde bulunmamaktadır.

Her faktöre ait sorular aşağıda belirtildiği şekildedir.

1. *Bilişsel faktör.* S1,S2, S3, S4, S5.

2. *Duyuşsal faktör.* S6, S7, S8, S9, S10.

3. *Davranışsal faktör.* S11, S12, S13, S14.

Ölçekteki ifadeler beşli Likert tipinde “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinden başlamak üzere 1’den 5’e artan bir şekilde puanlanmıştır.

Bilişsel faktörden alınabilecek maksimum puan 25 iken minimum puan 5’tir. Duyuşsal faktörden alınabilecek maksimum puan 25 ve minimum puan ise 5’tir. Davranışsal faktörden alınabilecek maksimum puan 20 ve minimum puan 4’tür. Bu ölçekten alınan yüksek puanlar örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3.3 Veri analiz işlemleri. Okul Kültürü Ölçeği'nin birinci faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri .50 ile .70 arasında, ikinci faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri .48 ile .71 arasında, üçüncü faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri .44 ile .73 arasında, dördüncü faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri .56 ile .67 arasında değişmektedir.

Terzi'nin (2005) çalışmasına 113'ü kadın ve 124'ü erkek olmak üzere toplam 237 öğretmen katılmıştır. Buna göre OKÖ'nin faktörlere ilişkin Cronbach Alfa (α) katsayısı destek kültürü için .88, başarı kültürü için .82, bürokratik kültür için .76 ve görev kültürü için .74 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için Cronbach Alfa (α) katsayısı ise .84'tür. OKÖ'ni oluşturan dört alt boyutun açıkladığı toplam varyans % 50.965'tir.

Sezgin (2010) çalışmasında, Terzi'nin (2005) ölçeği üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapmıştır. DFA sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin modelin verilerle iyi uyum gösterdiği anlaşılmıştır. Sezgin (2010)'in ölçekle ilgili bildirdiği Cronbach Alfa (α) katsayısı sırasıyla destek kültürü için .85, başarı kültürü için .76, bürokratik kültür için .77 ve görev kültürü için .64 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekteki 14 ifade (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7,S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14) için gerçekleştirilen faktör analizinde 3 faktör grubu ortaya çıkmıştır.

3.3.4. Geçerlik ve güvenilirlik. Ölçek puanları ve iç güvenilirlik katsayıları değerleri Kalaycı (2009) referans alınarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda ölçekler ve alt faktörleri incelendiğinde, “Başarı Kültürü”, “Bürokratik Kültür” ve “Görev Kültürü”, oldukça güvenilir ($0.60 \leq \alpha < 0.80$); “Okul Kültürü”, “Destek Kültürü”, “Örgütsel Sinizm”, “Bilişsel faktör”, “Duyuşsal faktör” ve “ Davranışsal faktör” yüksek derecede güvenilir ($0.80 \leq \alpha < 1.00$) oldukları görülmüştür.

3.4 Sınırlamalar

İstanbul'daki 10 Ermeni Azınlık Okulu'nda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgüt kültürü ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın sınırlamaları şunlardır.

Türkiye’de eğitim faaliyetine devam eden Ermeni Azınlık Okulu sayısı toplamı 16’dır. Bu eğitim kurumlarının tamamı İstanbul’dadır. Bu araştırma İstanbul’daki 16 Ermeni Azınlık Okulu’nun 10’unda görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, bu okullarda görev yapan toplam 318 öğretmenden 191 öğretmen ile gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmıştır. Katılması için teklif gönderilen okulların 6’sı bu araştırmaya katılmak istemediklerini neden belirtmeksizin beyan etmiştir. Bu durumun, araştırmamızın seyrinde bir sınırlama yarattığı düşünülmektedir.

Ayrıca Ermeni cemaatinin kapalı bir toplum yapısına sahip olması sebebiyle, demografik bilgilerle ilgili daha az soru yöneltilerek sınırlama yapılmak zorunda kalınmıştır. Dolayısıyla bu alandaki bazı sorular (medeni durum, maaş memnuniyeti, gelir durumu) daraltılmıştır. Bunun bir diğer nedeni de; bu kurumlarda çalışan öğretmen sayısının azlığından dolayı katılımcı öğretmenlerin deşifre olabileceği düşüncesidir.

3.5 Sınırlandırmalar

Çalışma Türkiye’de yaşayan azınlık gruplarından, Ermeni Azınlık Okulları baz alınarak yürütülmüştür. Bunun başlıca sebebi ise; Ermeni Azınlık Okulları’nın, diğer azınlık okullarına oranla hem kurum hem de idari ve akademik kadro sayısınca fazla olması gösterilebilir.

Yapılan çalışmanın nicel bir araştırma olması sebebiyle, araştırmayı etkileyecek arka faktörde yer alan bazı konuların neden ve niçin sorularına yanıt verilememiştir. Bu nedenle sadece bulgulara dayalı olarak bilgi aktarılmıştır. Bu da yapılan araştırma için bir sınırlandırma oluşturmuştur.

Bölüm 4

Bulgular

Yapılan araştırmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, unvan ve mesleki kıdem gibi çeşitli değişkenler açısından değerlendirmesine dönük ulaşılan bulgular yer almaktadır. Veriler toplandıktan sonra Spss programı ile analiz edilmiştir. Veriler incelenmiş ve parametrik olmadıkları görülmüştür. Verilerin parametrik olmaması nedeni ile Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallias testi kullanılmıştır. Ayrıca veriler arası ilişkinin belirlenmesi amacıyla Spearman korelasyon testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 1

Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Veriler

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Erkek	15	7,9
	Kadın	176	92,1
Yaş	20 - 29 yaş	58	30,4
	30 - 39 yaş	78	40,8
	40 - 49 yaş	36	18,8
	50 - 59 yaş	19	9,9
Unvan	Anaokulu Öğrt.	19	9,9
	Sınıf Öğrt.	35	18,3
	Branş Öğrt.	137	71,7
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	26,7
	6-10 yıl	57	29,8
	11-15 yıl	58	30,4
	16 ve üstü	25	13,1

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik bilgileri verilmiştir. Yapılan inceleme sonucu katılımcıların büyük çoğunluğunun (% 92,1) kadın olduğu görülmektedir.

Yaş değişkenleri göz önüne alındığında katılımcıların % 30,4'ü 20 yaş ve üstü, % 40,8'i 30 yaş ve üstü, % 18,8'i 40 yaş ve üstü ve son olarak % 9,9'unun da 50 yaş ve üstü aralıkta oldukları görülmektedir. Bu veriler göz önüne alındığında katılımcıların büyük kısmının 30-40 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Unvan değişkeni göz önüne alındığında katılımcıların çok büyük kısmının (% 71,7) branş öğretmeni olduğu görülmüştür. Son olarak mesleki kıdem değişkeni ele alındığında katılımcıların % 26,7'si 0-5 yıl, % 29,8'i 6-10 yıl, % 30,4'ü 11-15 yıl ve son olarak % 13,1'inin 16 ve üstü aralıkta oldukları görülmektedir.

Tablo 4. 2

Ölçek Toplam Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler ve Ölçek Güvenirlikleri

Değişkenler	N	Min	Max	\bar{x}	Sd	Cronbach's Alpha
Okul Kültürü	191	58.0	143.0	109,57	12,88	,874
Destek Kültürü	191	11.0	40.0	32,08	5,02	,854
Başarı Kültürü	191	11.0	30.0	23,38	3,90	,787
Bürokratik Kültür	191	9.0	30.0	18,08	4,57	,787
Görev Kültürü	191	12.0	30.0	25,85	2,68	,600
Örgütsel Sinizm	191	14.0	48.0	24,76	7,89	,916
Bilişsel faktör	191	5.0	19.0	8,92	3,32	,906
Duyuşsal faktör	191	5.0	18.0	7,51	2,66	,838
Davranışsal faktör	191	4.0	16.0	8,33	3,13	,800

Tablo 4.2'de ölçek puanları ve iç güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Ölçek iç güvenilirlik değerleri Kalaycı (2009) referans alınarak değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda ölçekler ve alt faktörleri incelendiğinde, “Başarı Kültürü”, “Bürokratik Kültür” ve “Görev Kültürü”, oldukça güvenilir ($0.60 \leq \alpha < 0.80$); “Okul Kültürü”, “Destek Kültürü”, “Örgütsel Sinizm”, “Bilişsel faktör”, “Duyuşsal faktör” ve “ Davranışsal faktör” yüksek derecede güvenilir ($0.80 \leq \alpha < 1.00$) oldukları görülmüştür.

Yapılan araştırma için kullanılan ölgüt kültürü alt ölçeklerdeki “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” Tekin’in (1996) geliştirdiği formül ile hesaplanmıştır. Bu formülde aritmetik ortalama aralıkları; Hiçbir Zaman” için “1,00-1,80”, Nadiren için “1,81-2,60”, Bazen” için “2,61-3,40”, Çoğu Zaman için “3,41-4,20” ve Her Zaman” için “4,21-5,00” şeklindedir. Ölçekteki puanlar, 1,00 ile 5,00 arasında olduğundan, puanlar 5,00’e yaklaştıkça katılımcıların okul kültürü düzeyi algısının yüksek olduğu, 1,00’e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilmiştir.

Bu veriler baz alındığında “Destek Kültürü” ve “Başarı Kültürü” ölçekleri katılımcılar tarafından “Çoğu Zaman” düzeyinde desteklenmektedir. “Görev Kültürü” “Her Zaman” düzeyinde desteklenirken; “Bürokratik kültür” ölçeğinde “Nadiren” düzeyinde desteklendiği kabul edilmektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinde “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” (Tekin, 1996) tarafından geliştirilen formülün baz alınarak hesaplanmıştır.

Bu formülde aritmetik ortalama aralıkları; Hiç Katılmıyorum” için “1,00-1,80”, Katılmıyorum için “1,81-2,60”, Kısmen Katılıyorum” için “2,61-3,40”, Katılıyorum için “3,41-4,20” ve Tamamen Katılıyorum” için “4,21-5,00” şeklindedir. Ölçekteki puanlar, 1,00 ile 5,00 arasında olduğundan, puanlar 5,00’e yaklaştıkça katılımcıların örgütsel sinizm düzeyi algısının yüksek olduğu, 1,00’e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların “Örgütsel Sinizm” ölçeği ve alt boyutlarından olan “Bilişsel faktör” ve “Duyuşsal faktör”e “Hiç katılmıyorum” düzeyinde destek verdikleri; “Davranışsal Faktör” alt boyutuna ise “Katılmıyorum” düzeyinde destek verdikleri görülmektedir.

Tablo 4. 3

Ölçek Toplam Puanlarına İlişkin Normallik Dağılımı

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	P	Statistic	df	p
Örgütsel Sinizm	0,086	191	0,001	0,953	191	0,000
Bilişsel faktör	0,12	191	0,000	0,914	191	0,000
Duyuşsal faktör	0,192	191	0,000	0,857	191	0,000
Davranışsal faktör	0,097	191	0,000	0,946	191	0,000
Okul Kültürü	0,092	191	0,000	0,975	191	0,002
Destek Kültürü	0,101	191	0,000	0,946	191	0,000
Başarı Kültürü	0,09	191	0,001	0,971	191	0,001
Bürokratik Kültür	0,105	191	0,000	0,972	191	0,001
Görev Kültürü	0,119	191	0,000	0,928	191	0,000

Tablo 4.3'te ölçeklerin normallik dağılım sonuçları verilmiştir. Veriler incelendiğinde ölçek ve alt boyutlarının tamamında verilerin normal dağılmadığı görülmektedir ($p < ,05$).

Tablo 4. 4

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)

Değişkenler		N	\bar{x}	Sd.	U/H	p
Cinsiyet	Erkek	15	25,33	9,29	,046	,963
	Kadın	176	24,71	7,785		
Yaş	20 - 29 yaş	58	23,81	7,51	1,95	,788
	30 - 39 yaş	78	25,35	7,88		
	40 - 49 yaş	36	25,69	8,84		
	50 - 59 yaş	19	23,47	7,19		
Unvan	Anaokulu Öğrt.	19	23,05	8,75	3,283	,194
	Sınıf Öğrt.	35	26,37	7,77		
	Branş Öğrt.	137	24,59	7,78		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	25,05	7,59	2,513	,473
	6-10 yıl	57	25,77	8,06		
	11-15 yıl	58	24,00	7,90		
	16 ve üstü	25	23,64	8,18		

Tablo 4.4'te örgütsel sinizm ölçeğinin demografik bilgilere göre analiz sonuçları verilmiştir. Cinsiyete göre örgütsel sinizm ölçeği için cevaplar incelendiğinde p değeri (0,963) $p>0,05$ ten olduğu için veriler arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($U=0,46$). Yaş değişkeni incelendiğinde örgütsel sinizm ölçeğine için cevaplar incelendiğinde p değeri (0,788) $p>0,05$ ten olduğu için veriler arasında anlamlı bir farka rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($H_{(3)}= 1,95$). Unvan ($H_{(2)}= 3,283$, $p>0,05$) ve mesleki kıdem ($H_{(3)}= 2,513$, $p>0,05$) değişkenlerine göre de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Cinsiyet, yaş, unvan ve

mesleki kıdem değişkeninin örgütsel sinizm ölçeği için bağlayıcı değişkenler olmadıkları görülmektedir.

Tablo 4. 5

Örgütsel Sinizm Ölçeği Bilişsel Faktör Alt Boyutunun Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)

Değişkenler		N	\bar{x}	Sd.	U/H	p
Cinsiyet	Erkek	15	8,80	3,56	,221	,451
	Kadın	176	8,93	3,30		
Yaş	20 – 29	58	8,74	3,20	,84	,84
	30 – 39	78	8,71	3,12		
	40 – 49	36	9,61	3,90		
	50 – 59	19	9,00	3,34		
Unvan	Anaokulu Öğrt.	19	8,05	2,71	5,547	0,62
	Sınıf Öğrt.	35	10,05	3,32		
	Branş Öğrt.	137	8,75	3,34		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	9,21	3,18	4,085	,252
	6-10 yıl	57	9,29	3,32		
	11-15 yıl	58	8,29	3,31		
	16 ve üstü	25	8,92	3,54		

Tablo 4.5'te örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutlarından bilişsel faktörün demografik bilgilere göre analiz sonuçları verilmiştir. Bilişsel faktöre verilen cevaplar karşılaştırıldığında cinsiyet ($U=,221$, $p=,451$), yaş ($H_{(3)}=,84$, $p=,84$), unvan ($H_{(2)}=5,547$, $p=,62$) ve mesleki kıdem ($H_{(3)}=4,085$, $p=,252$) değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4. 6

Örgütsel Sinizm Ölçeği Duyuşsal Faktör Alt Boyutunun Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)

Değişkenler		N	\bar{x}	Sd.	U/H	p
Cinsiyet	Erkek	15	8,13	3,29	,754	,451
	Kadın	176	7,46	2,60		
Yaş	20 - 29 yaş	58	6,74	2,03	9,198	,027*
	30 - 39 yaş	78	8,08	2,96		
	40 - 49 yaş	36	7,86	2,82		
	50 - 59 yaş	19	6,84	2,11		
Unvan	Anaokulu Öğrt.	19	7,15	3,46	2,846	,241
	Sınıf Öğrt.	35	7,88	2,31		
	Branş Öğrt.	137	7,46	2,62		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	7,15	2,36	1,982	,576
	6-10 yıl	57	7,87	2,69		
	11-15 yıl	58	7,58	2,89		
	16 ve üstü	25	7,24	2,63		

Tablo 4.6'da örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutlarından duyuşsal faktörün demografik bilgilere göre analiz sonuçları verilmiştir. Duyuşsal faktöre verilen cevaplar karşılaştırıldığında cinsiyet ($U=,754$, $p=,451$), unvan ($H_{(3)}=2,846$, $p=,241$) ve mesleki kıdem ($H_{(3)}=1,982$, $p=,576$) değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Ancak yaş değişkeni incelendiğinde duyuşsal faktör alt boyutuna göre anlamlı düzeyde farkın olduğu görülmüştür. Yaş değişkenleri arasında farkın belirlenmesine yönelik ikili gruplar karşılaştırıldığında 30 yaş ve üstü ile 20 yaş ve üstü ve 50 yaş ve üstü arasında farkın 30 yaş ve üstünün lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 4. 7

Örgütsel Sinizm Ölçeği Davranışsal Faktör Alt Boyutunun Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)

Değişkenler		N	\bar{x}	Sd.	U/H	p
Cinsiyet	Erkek	15	8,40	3,22	,010	,992
	Kadın	176	8,32	3,13		
Yaş	20 - 29 yaş	58	8,32	3,33	1,054	,788
	30 - 39 yaş	78	8,55	3,08		
	40 - 49 yaş	36	8,22	3,28		
	50 - 59 yaş	19	7,63	2,40		
Unvan	Anaokulu Öğrt.	19	7,84	3,33	,726	,695
	Sınıf Öğrt.	35	8,42	3,38		
	Branş Öğrt.	137	8,37	3,05		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	8,68	3,11	2,942	,401
	6-10 yıl	57	8,59	3,28		
	11-15 yıl	58	8,12	3,12		
	16 ve üstü	25	7,48	2,78		

Tablo 4.7’de örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutlarından davranışsal faktörün demografik bilgilere göre analiz sonuçları verilmiştir. Davranışsal faktöre verilen cevaplar karşılaştırıldığında cinsiyet ($U=,010$, $p=,992$), yaş ($H_{(3)}=1,054$, $p=,788$), unvan ($H_{(2)}=,726$, $p=,695$) ve mesleki kıdem ($H_{(3)}=2,942$, $p=,401$) değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4. 8

Örgütsel Kültür Ölçeğinin Destek Kültürü Alt Faktörünün Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)

Değişkenler		N	\bar{x}	Sd.	U/H	P
Cinsiyet	Erkek	15	28,66	6,79	2,08	,045
	Kadın	176	32,37	4,75		
Yaş	20 - 29 yaş	58	34,03	3,63	12,131	,007
	30 - 39 yaş	78	31,41	5,39		
	40 - 49 yaş	36	31,16	5,66		
	50 - 59 yaş	19	30,63	4,37		
Unvan	Anaokulu Öğrt.	19	33,05	4,99	1,769	,413
	Sınıf Öğrt.	35	33,05	3,42		
	Branş Öğrt.	137	31,70	5,33		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	33,19	4,30	3,637	,162
	6-10 yıl	57	32,08	5,45		
	11-15 yıl	58	31,41	5,29		
	16 ve üstü	25	31,36	4,56		

Tablo 4.8’de Örgütsel Kültür Ölçeğinin Destek Kültürü Alt Faktörünün demografik bilgilere göre analiz sonuçları verilmiştir. Cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında Destek kültürü alt faktörüne göre kadınların ortalamasının ($\bar{x}=32,37$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=28,66$) yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu görülmüştür ($U=2,05$, $p<0,05$). Yaş değişkeni incelendiğinde destek kültürü alt boyutunda anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(3)}=12,131$, $p=,007$). İkili gruplar karşılaştırıldığında 20 yaş ve üstü ile diğer yaş grupları arasında 20 yaş ve üstünün lehine anlamlı düzeyde farkın olduğu görülmüştür.

Ünvan ($H_{(2)}=1,769$, $p=,413$) ve mesleki kıdem ($H_{(3)}=3,637$, $p=,162$) değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4. 9

Örgütsel Kültür Ölçeğinin Başarı Kültürü Alt Faktörünün Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)

Değişkenler		N	\bar{x}	Sd.	U/H	p
Cinsiyet	Erkek	15	22,86	5,08	,156	,876
	Kadın	176	23,42	3,80		
Yaş	20 - 29 yaş	58	24,72	3,31	13,193	,004
	30 - 39 yaş	78	23,00	4,14		
	40 - 49 yaş	36	23,00	4,26		
	50 - 59 yaş	19	21,52	2,58		
Unvan	Anaokulu Öğrt.	19	24,94	4,02	2,561	,278
	Sınıf Öğrt.	35	23,34	3,18		
	Branş Öğrt.	137	23,16	4,02		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	24,31	4,02	3,974	,137
	6-10 yıl	57	23,14	3,86		
	11-15 yıl	58	23,01	3,89		
	16 ve üstü	25	22,84	3,67		

Tablo 4.9'da Örgütsel Kültür Ölçeğinin Başarı Kültürü Alt Faktörünün demografik bilgilere göre analiz sonuçları verilmiştir. Cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında Başarı kültürü alt faktörüne göre kadınların ortalamasının ($\bar{x}=23,42$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=22,86$) yüksek olduğu görülmüştür. Ancak yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($U=1,56$, $p>0,05$). Yaş değişkeni incelendiğinde Başarı kültürü alt boyutunda anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(3)}=13,193$, $p=,004$).

İkili gruplar karşılaştırıldığında 20 yaş ve üstü ile 50 yaş üstü grupları arasında 20 yaş ve üstünün lehine anlamlı düzeyde farkın olduğu görülmüştür. Ünvan ($H_{(2)}=2,561$, $p=,278$) ve mesleki kıdem ($H_{(3)}=3,974$, $p=,137$) değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4. 10

Örgütsel Kültür Ölçeğinin Bürokratik Kültür Alt Faktörünün Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)

Değişkenler		N	\bar{x}	Sd.	U/H	p
Cinsiyet	Erkek	15	14,66	2,28	3,345	,001
	Kadın	176	18,36	4,59		
Yaş	20 – 29	58	19,29	4,78	5,451	,142
	30 – 39	78	17,42	4,37		
	40 – 49	36	18,13	4,92		
	50 – 59	19	16,94	3,20		
Unvan	Anaokulu Öğrt.	19	21,42	5,04	10,860	,004
	Sınıf Öğrt.	35	17,97	4,39		
	Branş Öğrt.	137	17,64	4,37		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	18,64	4,14	1,902	,386
	6-10 yıl	57	17,54	4,94		
	11-15 yıl	58	17,87	4,72		
	16 ve üstü	25	18,60	4,18		

Tablo 4.10’da Örgütsel Kültür Ölçeğinin Bürokratik Kültür Alt Faktörünün demografik bilgilere göre analiz sonuçları verilmiştir. Cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında Bürokratik kültür alt faktörüne göre kadınların ortalamasının ($\bar{x}=18,36$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=14,66$) yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir

farkın var olduğu görülmüştür ($U=3,345$, $p<0,05$). Yaş değişkeni incelendiğinde Bürokratik kültür alt boyutunda anlamlı farkın var olmadığı görülmüştür ($H_{(3)}=5,451$, $p=,142$). Ünvan değişkeni incelendiğinde Bürokratik kültür alt boyutunda anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(2)}=10,860$, $p=,004$). İkili gruplar karşılaştırıldığında anaokulu öğretmenleri ile diğer öğretmen grupları arasında anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Anaokulu öğretmenlerinin bürokratik kültürün varlığına yönelik algıları daha yüksek çıkmıştır.

Mesleki kıdem ($H_{(3)}=1,902$, $p=,386$) değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).



Tablo 4. 11

Örgütsel Kültür Ölçeğinin Görev Kültürü Alt Faktörünün Demografik Verilere Göre Analizi (Mann-Whitney U/Kruskal Wallias)

Değişkenler		N	\bar{x}	Sd.	U/H	p
Cinsiyet	Erkek	15	24,73	1,86	2,028	,043
	Kadın	176	25,94	2,71		
Yaş	20 – 29	58	26,01	2,46	2,802	,423
	30 – 39	78	25,58	3,00		
	40 – 49	36	25,72	2,43		
	50 – 59	19	26,63	2,26		
Unvan	Anaokulu Öğrt.	19	27,94	3,08	20,464	,000
	Sınıf Öğrt.	35	26,34	1,95		
	Branş Öğrt.	137	25,43	2,63		
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	51	25,96	3,29	5,671	,0601
	6-10 yıl	57	25,14	2,50		
	11-15 yıl	58	26,06	2,41		
	16 ve üstü	25	26,72	1,88		

Tablo 4.11’de Örgütsel Kültür Ölçeğinin Görev Kültürü Alt Faktörünün demografik bilgilere göre analiz sonuçları verilmiştir. Cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında Görev kültürü alt faktörüne göre kadınların ortalamasının ($\bar{x}=25,94$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=24,73$) yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan Mann-Whitney testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın var olduğu görülmüştür ($U=2,028$, $p<0,05$). Yaş değişkeni incelendiğinde Görev kültürü alt boyutunda anlamlı farkın var olmadığı görülmüştür ($H_{(3)}=2,802$, $p=,423$). Ünvan değişkeni incelendiğinde Görev kültürü alt boyutunda anlamlı farkın var olduğu görülmüştür ($H_{(2)}=20,464$, $p=,000$). İkili gruplar karşılaştırıldığında

anaokulu öğretmenleri ile diğer öğretmen grupları arasında anaokulu öğretmenleri lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır.

Mesleki kıdem ($H_{(3)}=5,671$, $p=,0601$) değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4. 12

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm Ölçek ve Alt Faktörleri Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Bilişsel Faktör	Duyuşsal Faktör	Davranışsal Faktör	Örgütsel Sinizm
Destek Kültürü	$r= -,347,$ ($p=,000$)	$r= -,345,$ ($p=,000$)	$r= -,332,$ ($p=,000$)	$r= -,268,$ ($p=,000$)
Başarı Kültürü	$r= -,482,$ ($p=,000$)	$r= -,489,$ ($p=,000$)	$r= -,403,$ ($p=,000$)	$r= -,345,$ ($p=,000$)
Bürokratik Kültür	$r= -,039,$ ($p=,274$)	$r= -,013,$ ($p=,194$)	$r= -,051,$ ($p=,149$)	$r= -,041,$ ($p=,141$)
Görev Kültürü	$r= -,126,$ ($p=,082$)	$r= -,141,$ ($p=,052$)	$r= -,111,$ ($p=,125$)	$r= -,014,$ ($p=,055$)

Tablo 4.12’de yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların destek kültürü ile başarı kültürünün örgütsel sinizm ve alt faktörleri ile ilişkili oldukları görülmüştür. Ancak Bürokratik kültür ile görev kültürünün örgütsel sinizm ve alt faktörleri arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Var olan ilişkinin boyutları incelendiğinde Destek kültürü ile Örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür ($r=0.00-0.30$) (Cohen, 1988). Destek kültürü ile örgütsel sinizmin alt faktörleri arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki görülmüştür ($r=0.30-0.49$) (Cohen, 1988). Başarı kültürü ile örgütsel sinizm ölçeği ve alt faktörleri karşılaştırıldığında orta düzeyde negatif yönlü ilişkinin var olduğu görülmektedir ($r=0.30-0.49$)(Cohen,1988).

Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmiş, önceki bulgularla ilişkisi değerlendirilerek tartışılmış ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmiştir.

5.1 Araştırma Sorunlarının Bulgularının Tartışılması

Her örgütte olduğu gibi okullar da sahip oldukları yönetsel yapı ve örgütsel kültür ile şekillenmektedir. Okul kültürünün oluşmasında çalışanların sahip olduğu değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlar önem arz etmektedir. Bu okul kültürünü oluşturan temel öğelerin, okul üyelerinin değerleriyle, inançlarıyla, olaylara ve insanlara yaklaşımlarıyla bağdaşması sonucu kendilerini okula karşı ait hissetmelerine neden olmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin okul kültürü algılarının olumlu olmasına, kendilerini daha değerli görmelerine, yüksek performans sergilemelerine, örgütlerine karşı güven duymalarına ve inanç göstermelerine neden olmaktadır. Okullarda yönetici konumunda olan kişilerin, olumlu bir okul kültürü algısının oluşmasına yönelik tutumlar içerisinde bulunması gerektiği düşünülmektedir. Aksi halde, okul çalışanlarının, okul kültürü algılarının düşük olacağına ve kurumlarına karşı inanç, güven ve aidiyet hissetmeyerek sinik tutumlar sergileyebilecekleri kanısına varılmıştır. Dolayısıyla okul içerisindeki kişi veya grupların güvensizliğe yönelme ve ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi spesifik tutumlar olarak tanımlan örgütsel sinizmden kaçınmalarının da doğru bir örgüt kültürü ile mümkün olacağı düşünülmektedir (Ektiren, 2014, 17-25).

Araştırmada İstanbul'daki 10 Ermeni Azınlık Okulu'nda görev yapan 191 sınıf ve branş öğretmenin örgüt kültürü ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modellerinin içinden de genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma kapsamında sinizm bağımlı bir değişken; örgüt kültürü bağımsız bir değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim ve öğretim yılında Türkiye'de yer alan Ermeni Azınlık okullarında görevli olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 10 Ermeni Azınlık okulunda görev yapan öğretmenlerden anket formunu dolduran 191 öğretmendir.

Araştırmamızda Ermeni Azınlık Okulları'nın okul kültürü algısında, özellikle “Destek Kültürü” ve “Görev Kültürü” yönünden güçlü eğitim kurumları oldukları saptanmıştır. Bu kurumlarda üçüncü sırada “Başarı Kültürü” ve son olarak “Bürokratik Kültür”e rastlanmıştır. Ermeni Azınlık Okulları'nın “Destek Kültürü”ü açısından güçlü müesseseler olması bize bu kurumlardaki öğretmenlerin, insan ilişkilerinde, dürüstlük, açık iletişim, somut destek, itimat ve güven algılarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu okullarda okul kültürü açısından algılanan “Görev Kültürü”, öğretmenlerin görev bilincinin yüksek olduğu, merkeze bireyi değil tamamlanacak olan görevi aldıkları ve bunu yaparken de ekip çalışması yöntemiyle yol aldıklarına dair inanca sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Üçüncü alt faktör olarak “Başarı Kültürü” bulgusuna ulaşılan bu kurumlarda, öğretmenlerin, kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesinde bireysel sorumluluk ve başarı gösterilmesi durumunda desteklendikleri yönünde algıya sahip oldukları düşünülmektedir. “Bürokratik Kültür” algısının bu okullarda en düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bu da Ermeni Azınlık Okulları'nın hiyerarşiye önem vermediği, çalışanlarının uygulamalarda görüşlerini açıkça ifade edebildiği, kıdemin ayrıcalıklı bir durum yaratmadığı, otoriter bir yönetim anlayışının bulunmadığı, insanlar arası ilişkinin resmi olmadığı yönündeki tüm bu algıları “Bürokratik Kültür”ün kurumlarda zayıf olduğunu ortaya koyduğu düşünülmektedir. Şirin (2011) tarafından yapılan çalışmada da “Okul Kültürü Ölçeği” alt boyutlarında farklılaşma görülmektedir.

Modern dünyanın değişimindeki sürekliliğe bağlı olarak kurumların da işleyiş biçimleri değişime uğramaktadır. Kurumların en değerli kaynaklarının “insan” olduğu ilkesinden hareket eden modern yönetim bilimcileri, örgüt yapılarını bu bağlamda yeniden yapılandırmıştır. Okulları da modern dünyadan bağımsız düşünmek doğru olmayacaktır. Bundan dolayı okul yönetimleri de modern yönetim biçimlerini dikkate alarak iç yapısını dizayn etmiştir (Ektiren, 2014, 17-25).

Araştırmamızda Ermeni Azınlık Okulları'nın Sinizm düzeylerini ortaya koymak için inceleme yapılmış ve sonuç olarak: “Örgütsel Sinizm” ölçeği ve alt boyutlarından olan “Bilişsel Faktör” ve “Duyuşsal Faktör”e öğretmenlerin “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde destek verdikleri; “Davranışsal Faktör” alt boyutuna ise “Katılmıyorum” düzeyinde destek verdikleri görülmektedir.

Ermeni Azınlık Okulları'nda "Okul Kültürü" ve "Örgütsel Sinizm" ölçeklerinin alt faktörlerinden her birinin aldığı toplam puanlar; cinsiyet, yaş, unvan, meslekteki kıdem değişkenlerine göre şu şekilde yorumlanmıştır.

"Destek Kültürü" alt faktörünün demografik verilere göre cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Ermeni Azınlık Okulları'nda çalışan öğretmenlerin genel olarak bayan olması, hem okul içi hem de okul dışında yapılan sosyal faaliyetlerin kadınlara dönüklüğü, erkeklerin de kendilerini bu bağlamda ortama ait hissetmemeleri nedeniyle böyle bir sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Yaş değişkeni incelendiğinde ise 20 yaş ve üstü ile diğer yaş grupları arasında 20 yaş ve üstünün lehine anlamlı düzeyde farkın olduğu görülmüştür. Yaş arttıkça çalışanların memnuyetsizlik düzeylerinin yükseldiği, yönetim ve yöneticilere yönelik olan algılarında değişimlerin ortaya çıktığı temel alınırca öğretmenliğe yeni başlayan birinin uzun süreli öğretmenlik yapanlardan daha dinamik ve olumlu bir algıya sahip olabileceği düşünülmektedir. Buna ilave olarak meslekte yeni olan öğretmenlerin bu kurumlardaki yöneticiler ve meslektaşları tarafından desteklenmeleri neticesinde destek kültürü algılarının yüksek seviyede çıkması olağan karşılanmaktadır. Fırat (2007) da çalışmasında benzer sonuca ulaşmıştır. Uzun süreli çalışma sonucu çalışanlarda oluşan tükenme süreci destek kültürü algısına da olumsuz yönde etki etmiş olabileceği düşünülmektedir.

Unvan ve mesleki kıdem değişkenlerinde ise anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu okullarda çalışan branş veya sınıf öğretmenlerinin algıları arasında fark olmadığı, mesleki kıdemlerine göre de destek kültürü algılarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Fırat (2007) ise araştırmasının sonucunda, öğretmenlerin algılarının ölçeğin genelinde ve tüm alt boyutlarda branş değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç da, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin kurumları tarafından desteklendikleri algısının hakim olduğunu düşündürmektedir.

"Başarı Kültürü" alt faktörünün demografik verilere göre cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında, kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda cinsiyet değişkeninin "Başarı Kültürü" alt boyutu için bağlayıcı bir değişken olmadığı görülmüştür. Yaş değişkeni incelendiğinde ise 20 yaş

ve üstü ile 50 yaş üstü grupları karşılaştırıldığında, 20 yaş ve üstünün lehine anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Okula yeni başlayan ve emeklilik dönemi yaklaşan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın yaşanmış ve bu farkın öğretmenliğe yeni başlayanların lehine olması genel olarak süreç içerisinde tükenmişlik, iş doyumsuzluğu vb. durumlara maruz kalan öğretmenlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Özünde öğretmenliğe yeni başlayan idealist bir bireyin başarı isteğinin daha yüksek olması normal karşılanmalıdır.

Son olarak mesleki kıdem ve ünvan değişkenlerine göre de “Başarı Kültürü” alt boyutunda anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İpek (1999) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Bunun sebebinin de; her kademedede, mesleki kıdeme bakılmaksızın farklı unvanlara sahip öğretmenlerin, görev odaklı olarak birlikte belli projeler üzerinde çalışıyor olmaları, ekip çalışması halinde görevlerini yerine getiriyor ve beraberce performans sergiliyor olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

“Bürokratik Kültür” alt faktörünün demografik verilere göre yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Cinsiyet ve ünvan değişkenlerine göre ise anlamlı bir fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlgili çalışmanın yapıldığı okullarda kadınlar, genel olarak otoriter bir yönetim algılayışının var olduğu düşünülmektedir. Otoriter yönetimin olduğu ortamlarda ölçek alt maddeleri incelendiğinde yapılan toplantı vb. durumların kadınları olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Kadının okul dışında evde de bir çalışan olduğu düşünüldüğünde okulda yapılacak ekstra kırtasiye işlerinin kadınlar üzerinde yaratacağı tahribatın erkeklerden daha şiddetli olacağı düşünülebilir. Bu bağlamda kadınların bürokratik kültür algısının erkeklerden daha olumsuz çıktığı düşünülmektedir.

Ünvan değişkeni incelendiğinde bürokratik kültür ölçeğine göre anlamlı farka rastlanmıştır. İkili gruplar karşılaştırıldığında anaokulu öğretmenleri ile diğer öğretmen grupları arasında anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Anaokulu öğretmenlerinin bürokratik kültürün varlığına yönelik algıları daha yüksek çıkmıştır. Okullarda anaokulu birimlerinin günlük, haftalık veya aylık plan ve bültenler hazırlamaları diğer unvana sahip öğretmenlere oranla daha yüksek bürokratik kültür algısının oluşumuna neden olabilir.

Mesleki kıdem değişkeni göz önüne alındığında örgüt kültürü ile alt boyutlarına göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarına göre mesleki kıdem değişkeninin bağlayıcı bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“Görev Kültürü” alt faktörünün demografik verilere göre; yaş ve kıdem değişkenlerinde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Cinsiyet ve unvan ise anlamlı bir fark olduğu sonucu ile karşılaşılmıştır. Kadınların daha sistematik çalıştıkları, görev tanımını odaklı olmaları ve şeffaf çalışma arzuları göz önüne alındığında, erkekler ile aralarında anlamlı bir farkın oluşması doğal karşılanabilir.

Anaokulu öğretmenleri ile diğer öğretmen grupları arasında unvan değişkenine göre anaokulu öğretmenleri lehine anlamlı düzeyde farka rastlanmıştır. Bu farkın nedeni anaokulu öğretmenlerinin kendi programlarını oluştururken zümrece ortak hareket etmeleri, birlikte çeşitli projelerde yer alıp, çeşitli performans sergilemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin demografik bilgilere göre analiz edilmiş olup cinsiyete göre örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı düzeyde farka rastlanmamıştır. Araştırmamız ile paralel olarak alan yazındaki bazı çalışmalarda cinsiyetin örgütsel sinizm üzerinde etkisine rastlanmamıştır (Bernert, vd., 2007, Turan, 2011, Nartgün & Kartal, 2013; Akman, 2013). Bu çalışmaların hepsinde genel olarak örgütsel sinizm ölçeğine göre cinsiyet değişkenleri arasında farka rastlanmıştır. Mirvis ve Kanter (1991), çalışmalarında erkek çalışanların kadınlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler (Lobnika & Pagon, 2004,104).

Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde örgütsel sinizm ve alt boyutlarına göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. İlgili alan yazın incelendiğinde mevcut çalışma ile aynı paralelde benzer sonuçlar çıkan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Helvacı ve Çetin (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmenleri sinizme ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu bakımından değişmemektedir. Ancak araştırmaya takiben öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi bakımından incelendiğinde 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin, 1-5 yıl çalışan öğretmenlere göre daha çok sinizme sahip olduklarını görülmektedir. Erkiş ve Taşpınar (2013) tarafından yapılan çalışmada ise yaş değişkenleri arasında anlamlı

fark bulunmuştur. Öğretmenlerin yaşları arttıkça mesleki tecrübeleri ile orantılı olarak beklentileri artmaktadır. Bu beklentilerin kurum tarafından karşılanmaması durumunda, genç öğretmenlere oranla, siniklik durumlarının yüksek olmasına neden olarak gösterilebilir.

Naus (2007, 13) tarafından yapılan araştırmada mesleki sinizm araştırılmıştır. Araştırmaya göre işe ilk defa başlayan çalışanların iş ortamını tanıdığını ve zamanla sinik davranışlar gösterdiklerini ifade etmiştir. Tokgöz ve Yılmaz (2008)'ın yaptığı araştırmada ise aynı örgütte 8 yıl ve üzerinde hizmet süresi olan çalışanların genel sinizm düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Yaş değişkeni göz önüne alındığında “Örgütsel Sinizm Ölçeği”nde anlamlı düzeyde farka rastlanmamıştır. Örgütsel sinizm alt ölçekleri olan “Bilişsel Faktör” ve “Davranışsal Faktör” alt ölçeklerinde de farkın olmadığı görülmüştür. Ancak “Duyuşsal Faktör” de farkın var olduğu görülmektedir. “30 yaş ve üstü” ile “20 yaş ve üstü” ve “50 yaş ve üstü” arasındaki farkın “30 yaş ve üstü”nün lehine olduğu görülmüştür. Bu durum, “30 yaş ve üstü” öğretmenlerin meslekte tecrübe kazanmaya başladıkları döneme tekabül etmektedir. Öğretmenlerin bu dönemde de beklentilerinin yeterince karşılanmaması sinik tutum sergilemelerine neden olabilir.

Unvan değişkeni göz önüne alındığında örgütsel sinizm ile alt boyutlarına göre anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutlarına göre unvan değişkeninin bağlayıcı bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan alan yazın araştırmasında demografik değişkenleri gösteren araştırma sayısının az ve yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Cartwright ve Holmes (2006) tarafından yapılan araştırmalarda, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi değişkenleri, çok güçlü olmamakla birlikte çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen özellikler olarak belirtilmektedir.

5.2 Sonuçlar

İlişki testi incelendiğinde katılımcıların “Destek kültürü” ile “Başarı kültürü”nün örgütsel sinizm ve alt faktörleri ile ilişkili oldukları görülmüştür. Ancak “Bürokratik kültür” ile “Görev kültürü”nün örgütsel sinizm ve alt faktörleri arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ermeni Azınlık Okulları’nda “Bürokratik Kültür” ve

“Görev Kültürü”nün algılanma düzeyinin sinizme etkisi olmadığı, “Başarı Kültürü” ve “Destek Kültürü”nün hakim kılındığı durumlarda ise kurumlarda sinizm tutumunun azaltılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

5.3 Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, varolan uygulamalar için uygulayıcılara öneriler ve gelecekte yapılacak araştırmalar için araştırmacılara öneriler olmak üzere iki alt başlıkta öneriler geliştirilmiştir.

5.3.1 Uygulayıcılara öneriler. Olumlu örgüt kültürünün oluşması için okul yöneticilerinin ve ilgili otoritelerin üzerine düşenleri yapması gerekmektedir. Bunun önemi ise; bu okullarda görev yapan öğretmenlerin kurumlara kendilerini ait hissetmeleri sonucunda daha yüksek performans sergilemeleri olarak açıklanabilir. Bu amaca hizmet etmek için, yani olumlu örgüt kültürü oluşturma anlamında yönetici ve öğretmenlere hizmet içi eğitimler verilebilir.

Destek ve güven duygusunun aşılacağı, çalışanlar için mesleki gelişim imkanı sağlanacağı, adil görev dağılımının yapılacağı, çalışma koşullarının iyileştirilmesinin sağlanacağı, çalışanların değerli oldukları yönünde algı yaratılacağı, çalışanların fikirlerinin değer göreceği bir ortam yaratmak kurumda destek kültürü alt faktörü açısından önemlidir.

Mesleki amaçlar için çalışanların takdir göreceği, başarılı olan öğretmenlerin ödüllendirileceği ortam yaratmak, başarı kültürü alt faktörünü kuvvetlendirmek için önemlidir.

Bürokratik kültür alt faktörünün etkin kılınmak istenmediği kurumlarda; kıdemli olmanın ayrıcalıklı olmayacağı, otoriter bir yönetim anlayışının bulunmayacağı, kuralcılıktan uzak, çalışanların kurum içi kararlara katılım göstereceği, insanlar arasında iyi bir iletişimin olacağı ortamların oluşturulması önemlidir.

Yöneticiler tarafından kurumlarda rol ve pozisyonların doğru belirleneceği, çalışanlara görev ile birlikte yetki verileceği, iş tanımının doğru ve açık yapılacağı, kurum amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerin çaba sarf edeceği ortamlar yaratmak görev kültürü alt faktörü açısından önemlidir.

Davranışsal sinizm eğilimleri üzerindeki en önemli unsur şeffaf bir yönetim tarzı sergilemek ve sorunların sağlıklı bir yöntemle tartışılması sağlanmalıdır. Bu tarz modern bir yönetim anlayışı ile öğretmenlerin fikirlerinin değerli olduğu yönünde bir

algı oluşturarak, negatif tutum içerisinde bulunmaları engellenebilir. Çalışanların duyuşsal sinizme yönelik olumlu değişimi için en temel etki, çalışanlar ile yakından ilgilenererek sağlanılabilir. Bu bağlamda olumlu bir örgüt kültürünün oluşturulması ile çalışanların örgüt içi kararlara katılımının sağlanması, kendilerini güvende hissetmesi sinizmin azalmasını sağlayacak, çalıştıkları kuruma karşı inançlarını da arttırarak bilişsel boyutta da sinizmin düşük çıkmasına sebep olacaktır. O halde; örgüt çalışanlarından daha fazla verim alınabilmesi için temelde sinizme yol açan boyutların belirlenerek yok etme yollarına yönelik örgüt içerisinde stratejiler belirlenmelidir.

5.3.2 Araştırmacılara öneriler

- Bu araştırma sadece Ermeni Azınlık Okulları'ndan toplanan verilerle yapılmıştır. Farklı eğitim kurumlarında da gerçekleştirilebilir.
- Araştırma problemi genişletilerek, yöneticiler ve diğer kurum çalışanları da araştırmaya dahil edilebilir.
- Diğer eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler için kıyaslamalı bir araştırma desenlenebilir.
- Daha fazla değişkenin bir arada ele alındığı araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Generic, Social and General. *Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Ahmadı F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Alan, H. & Fidanboy, C. (2012). *Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme*. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi' nde sunulan bildiri, Isparta.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-317.
- Anderson, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Argon, T. & Ekinci, S. (2016). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19.
- 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.
- Aykanat Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 14 (2). 123-132.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Bursa. Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (Dissertation of Doctor of Philosophy). USA, The University of Cincinnati
- Boyalı H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Bölükbaşıoğlu K. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning work: The challance of regaining employee engagement and cynicism. *Human Resources Review*, 16, 199-208
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A. Ç. (2012). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 37 (165), 137-151.
- Cevizci, A. (2002). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2nd ed.) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çarıkcı, İ., Bektaş, M., & Turak, B. (2012). Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması. *11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Isparta.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (3), 125-148.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Çelik M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çetin F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetinkaya F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Dean J.W., Brandes, P., & Dharwakar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished Master Dissertation, Faculty of Economics and Business Administration. University of Maastricht, Maastricht.
- Demircan N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü ile Öğrenci Başarı Arasındaki İlişki, *Eğitim ve Bilim*, 15 (158), 1-13.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.

- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4) .
- Eaton, J.A. (2010). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism* (Dissertation of Master of Arts). Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Efiliti, S., Gönen, Y., & Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması, 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Kitabı*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.
- Ektiren, M. T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Bilgisayar Kullanımına Dair Tutumları ve Öğretimde Bilgisayar Kullanımını Yönlendirme Düzeyleri*. İstanbul Aydın Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Erbil S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdost, E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 514-524
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkiş, U. & Taşpınar, Y. (2013). Relationship Between Cynicism and Commitment in Organizations: a Field Study. *The Clute Institute International Academic Conference Paris, France*, 470-485.
- Fettahlioğlu, Ö. O. (2015). Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı:Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13, 178-191.
- Fındık, M. & Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron & Steel Symposium*, Karabük, Türkiye.
- Fırat N. (2007). *Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi, İzmir.
- Gökberk, M. (2010). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güçtekin, N. (2015). *İstanbul'daki Hususî Mektepler (1873-1922)*. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür AŞ, İstanbul.
- Gül H. & Ağıröz A. (2011). Mobbing Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi*.13 (2), 27-47.
- Gülova, A. A. & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, Volume (3), 49-76.
- Gümüseli, A. İ. (2006). *Okul Kültürü ve Liderlik*. *Art Eğitim Dergisi*, 14.

- Gün, F. & Baskan, A. G. (2016). Öğretim Elemanlarının Algularına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-20. Doi: 10.16986/HUJE.2016016393.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güvenç, B. (1985). *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Gökalp, Z. (1996). *Türkçülüğün Esasları*. Kültür Bakanlığı Yayınları, İstanbul.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hançerlioğlu, O. (1999). *Dünya İnançları Sözlüğü*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Helvacı, M. A. & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies*, 7 (3), 1475-1497.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19, 411-442.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of Potential Positive and Negative Effects on School Systems* (Dissertation of Doctor of Philosophy). The Florida State University, Florida.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan G. & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 83-97.
- Kalaycı, Ş. (2009). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karcıoğlu, M. S. & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17 (1), 19-34. Doi: 10.5578/jeas.9058.
- Kasapoğlu, M. A. (1992). *Sağlık Sosyolojisi Türkiye'den Araştırmalar*. Sosyoloji Derneği Yayınları VI, Ankara.
- Kaya Y. Ö. (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kılıç M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Kreps, G.F. (1986). *Organizational Communication*. Longman Inc., New York.
- Kocadaş, B. (2002). *Görsel Medya ve Şiddet Kültürü-Malatya İli Uygulaması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kutaniş, R. Ö., & E. Çetinel, (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?. *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, 12 (2), 186-195.
- Lobnika, B. & Pagon, M. (2004). The Prevalance and Nature of Police Cynicism in Slovenia. The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia, 103-111.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Nartgün S. Ş. ve Kartal V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, (2), 47-67.
- Naus, A.J., (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization* (Unpublished doctoral thesis). Universiteit Maastricht.
- Oğulluk H. (2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Tokat İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 74 (4), 97-115.
- Özgener, Ş., Ögüt, A., & Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Mahmut Özdevecioğlu & Himmet Kaplan (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, G. Ü. V. İlke Yayınevi, Ankara, 53-72.
- Özgözcü S. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Bilgi Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özoğlu A. E. (2015). *Okul Kültürünün Sembolik Açından Çözümlemesi: Etnografik Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi, Eskişehir.
- Öztürk, Z. & Kahraman Z. (2015). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 14. BÜROKON Özel Sayısı, 339-358.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Soner, D. & Uğurlu, C. T. (2014) Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki, *GEFAD/GUJGEF*, 34 (3), 489-516.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda Örgüt Kültürü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tayfun, A. & Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 347-365.
- Tekin, H. (1996). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Yargı Yayınları, Ankara.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1).
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tokgöz, N. & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel işletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Topkaya, N., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Dilek, S. (2013). Saygınlığı Yitirme Kaygısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler. *Akademik Bakış Dergisi*, 36.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N. Ş., & Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 688-692.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Vural, Z. B. A., & Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yağmurlu, A. (2007). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *SBF Dergisi*, 52 (1), 717-724.

EKLER

EK A

OKUL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Elinizdeki ölçek çalıştığınız okuldaki örgüt kültürünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin çalıştığınız okulu ne ölçüde tanımladığını 1 ile 5 arasındaki rakamlardan birini işaretleyerek belirtiniz.

1- Hiçbir zaman 2-Nadiren 3-Bazen 4-Çoğunlukla 5-Her zaman

	1	2	3	4	5
1.Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.					
2.Diğer okullardan daha “iyi” olmak için çalışmak esastır.					
3.İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.					
4.Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.					
5.Teknolojik gelişmeler takip edilir.					
6.Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.					
7.İnsanlar birbirini sever.					
8.Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.					
9.Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilirler.					
10.Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.					
11.Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.					

12.Hiyerarşiye önem verilir.					
13.Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.					
14.Yöneticiler, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.					
15.Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
16.Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hâkimdir.					
17.Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.					
18.İnsanlara değer verilir.					
19.Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.					
20.İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.					
21.Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.					
22.En büyük ödül bir işi başarmaktır.					
23.Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
24.Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.					
25.Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
26.Yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışır.					
27.Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.					
28.Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.					
29.İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.					

EK B

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Elinizdeki ölçek örgütsel sinizm düzeyini ölçmek için tasarlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin örgütünüzün sinizm düzeyine ölçüde tanımladığını ifadelerden birini işaretleyerek belirtiniz.(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanmıyorum.					
2.Kurum yönetiminin yapacağı söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum					
3.Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.					
5.Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir					
6.Çalıştığım Kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.					
7.Çalıştığım Kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım.					
8.Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.					
9.Çalıştığım Kurumu düşündüğümde sinirlenirim.					
10.Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır					
11.Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyette bulunurum.					
12.Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.					
13.Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.					
14.Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşarım.					

EK C

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Kantarcıoğlu, Jermen

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 6 Aralık 1978, İstanbul

Medeni Durum: Bekar

Telefon: 0535 326 08 50

Fax: (0212)258 88 12

email: jkantarcioglu@tarkmancas.k12.tr

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Marmara Üniversitesi	2001
Lise	Özel Esayan Ermeni Lisesi	1996

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2001-2016	Özel Tarkmancas Ermeni İlkokulu	Sınıf Öğretmeni

YABANCI DİL

Ermenice (İleri Düzey), İngilizce (Orta Düzey)

SERTİFİKALAR

International Small Hands Academy Küreselleşme Sürecinde 2.Uluslararası Erken Yaş & İlköğretimde Kalite Kongresi İstanbul/ TÜRKİYE

Lions Quest Eğitimci Sertifikası İstanbul /TÜRKİYE

Eğitim Yönetimi Sertifikası İstanbul Ticaret Üniversitesi / TÜRKİYE

Embassy Brighton (English Kursu, İntermediat) Brighton / UK

YAYINLAR

1. Kantarcıoğlu, J, KUTLAY, S, KULOĞLU, S (2015). "Metropol ve Taşradaki Eğitim Fakülteleri Üzerine Bir Tartışma" Poster bildirimini

HOBİLER

Kitap okumak, müzik dinlemek, pilates yapmak ve yeni yerler keşfetmek.