

**T. C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ**  
**(ÇANKIRI İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**DİLEK ÇAKICI**

**TEZ DANIŐMANI**

**PROF. DR. SERVET ÖZDEMİR**

**ANKARA – 2017**

## ÖZET

Son yıllarda karşımıza çıkmakta olan sinizm kavramıyla ilgili çalışmalar artmaktadır. Bu çalışma, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yaşadığı sinizm durumunu konu edinmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırma evrenini Çankırı ilinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma tarama modelinde yapılmış olup, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çankırı il ve ilçelerinde bulunan 24 resmi temel eğitim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşılmış ve toplam 304 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Veri toplama aracı olarak Sağır ve Oğuz'un 2012 yılında geliştirdiği geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmış olan örgütsel sinizm ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket formu tercih edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. Alt problemlere göre kullanılacak analiz tekniğinin belirlenmesi için verilerin normal dağılımına bakılmıştır. Yapılan kolmogorov-Smirnov testi sonucunda anlamlılık değerinin .05 den büyük çıkması sonucunda parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmanın alt problemleri kapsamında aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum sergiledikleri ve okulda uygulanan kararlara katılımlarının istenilen düzeyde olmadıkları görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre farklılık olup olmadığına bakıldığında erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sendikal duruma ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kıdem durumuna göre ise; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Sinizm, Örgütsel Sinizm, Öğretmen

## ABSTRACT

The number of the researches on the term of cynicism emerging in recent years increases. The purpose of this study was to examine the cynicism effects on the teachers working at educational institutions. The population of the study consists of the teachers working at the 24 government schools in Çankırı, Turkey. Scannig model and convenience sampling method were used in this research. Determining sample size was reached and 304 surveys were evaluated. The Organizational Cynicism Scale developed by Sağır and Oğuz in 2012 was utilized. Questionnaire form was preferred as data collection method and the program of SPSS was used to analyse the data. The normal distribution of data was examined in order to decide to analysis method used according to sub problems. Based on the results of the Kolmogorov-Smirnov test, for the significance level was bigger than .05, parametric tests were applied. Within the scope of the research's sub problems, the techniques arithmetic mean, standard deviation, t-test, and one- way analysis of variance were used to analyse the data. Based on the results, it was seen that the teachers exhibited negative behaviours and attitudes to towards the institutions in which they worked and also their participations to the schools' co-decisions were not at the desired level. According to the gender, it was found out that the level of schoolmasters' organizational cynicism was higher. The findings of this study further indicated that the two variables of education unions and education levels didn't have meaningful differences. In terms of seniority status, the level of organizational cynicism of the teachers having 21 years and over seniority was higher.

**Keywords:** Cynicism, organizational cynicism, teacher

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>III</b>
<b>TABLOLAR DİZİNİ.....</b>	<b>VI</b>
<b>BÖLÜM I .....</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Alt Problemler.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi .....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar.....	4
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>5</b>
<b>LİTERATÜR TARAMASI.....</b>	<b>5</b>
2.1. Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve.....	5
2.1.1. Sinizmin Tarihi.....	5
2.1.1.1. Sinizm Kavramı.....	6
2.1.1.2.Sinizm Yaşayan Çalışanların Özellikleri .....	8
2.1.1.3.Sinizmde Yönetici Rolü.....	10
2.1.2.Örgütsel Sinizm.....	12
2.1.2.1.Örgütsel Sinizmin Nedenleri .....	15
2.1.2.1.1. Örgütsel Nedenler .....	16
2.1.2.1.1.1.Psikolojik Sözleşme .....	16
2.1.2.1.1.2. Kişi –Rol Çatışması.....	17
2.1.2.1.1.3.Örgütsel Adalet .....	17
2.1.2.1.2. Kişisel Nedenler.....	18
2.1.2.1.2.1.Yaş.....	18
2.1.2.1.2.2. Cinsiyet.....	19
2.1.2.1.2.3.Eğitim Durumu.....	19
2.1.2.1.2.4.Gelir Düzeyi .....	20

2.1.2.2.Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	20
2.1.2.2.1 Bilişsel Boyut.....	21
2.1.2.2.2.Duyuşsal Boyut.....	22
2.1.2.2.3. Davranışsal Boyut.....	23
2.1.2.3. Sinizmin Türleri.....	24
2.1.2.3.1.Mesleki Sinizm .....	24
2.1.2.3.2.Toplumsal Sinizm .....	25
2.1.2.3.3.Çalışan Sinizmi .....	25
2.1.2.3.4.Örgütsel Değişim Sinizmi.....	26
2.1.2.3.5.Kişilik Sinizmi .....	26
2.1.2.4.Örgütsel Sinizm Kuramları.....	27
2.1.2.4.1. Atfetme Kuramı .....	27
2.1.2.4.2.Beklenti Kuramı.....	28
2.1.2.4.3. Sosyal Değişim Kuramı .....	29
2.1.2.4.4. Duygusal Olaylar Kuramı .....	29
2.1.2.5.Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	29
2.1.2.5.1.Örgütsel Güven .....	29
2.1.2.5.2. Örgütsel Bağlılık.....	31
2.1.2.5.3.Örgütsel Yabancılaşma .....	32
2.1.2.5.4.Tükenmişlik .....	33
2.1.2.5.5. Örgütsel Sinizm ve Tatmin .....	35
2.1.2.5.6 Örgütsel Vatandaşlık.....	36
2.1.2.6.Örgütsel Sinizmi Yok Etmenin Yolları .....	37
2.2. İlgili Araştırmalar .....	38
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>40</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	40
3.2.Araştırmanın Deseni .....	40
3.3.Veri Toplama Aracı .....	41
3.4.Verilerin Analizi .....	42
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>43</b>
<b>BULGULAR ve YORUM .....</b>	<b>43</b>
4.1. Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	43
4.1.1. Kurumdan (Duyuşsal-Davranışsal) Uzaklaşma Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	44
4.1.2. Performansı Düşüren Etkenler Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	45
4.1.3. Okula Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	46
4.1.4. Çalışanların Kararlara Uygulamalara Katılımı Alt Boyutuna İlişkin Bulgular..	47
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu .....	48

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu .....	49
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu .....	50
4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşma Durumu .....	51
4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sendikal Durumuna Göre Farklılaşma Durumu .....	52
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>54</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	54
5.2.Öneriler .....	59
5.2.1. Araştırmacılara Öneriler.....	59
5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler.....	59
5.2.3. Eğitim Politikacılarına Öneriler .....	59
<b>EKLER .....</b>	<b>69</b>
EK.1 Araştırma İzni .....	69
EK. 2 Uygulama Yapılacak Okullar Listesi .....	72
EK:3 Veri Toplama Aracı.....	73
EK. 4 Ölçek Kullanma İzin Belgeleri .....	74

## TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	40
Tablo 2. Boyutların Özdeğer, Açıklanan Varyans ve İç Tutarlılık katsayıları.....	41
Tablo 3. Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	43
Tablo 4. Kurumdan(duyuşsal-davranışsal) Uzaklaşma Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	44
Tablo 5. Performans Düşüren Etkenler Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	45
Tablo 6. Okula Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	46
Tablo 7. Çalışanların Kararlara Uygulamalara Katılımı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	47
Tablo 8. Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	48
Tablo 9. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları.....	49
Tablo 10. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Okul Türlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	50
Tablo 11. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları.....	51
Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sendika Durumuna göre T-Testi Sonuçları.....	53

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Son yıllarda pozitif psikolojinin etkisi ile sinizm gibi örgütlerin psikolojik yönünü ifade eden kavramlar daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır (Gündüz, 2014; Polatcan, 2012). Örgütlerin, bürokratik yönü kadar psikolojik yönünün de önemli hale gelmeye başlamasıyla, iş doyumu (Aşık, 2010; Eğinli, 2009; Keser, 2005; Sun, 2002), güven (Demircan ve Ceylan, 2003; Demirel, 2008; Tokgöz ve Seymen, 2013) ve sinizm (Ahmadi, 2014; Akman, 2013; Kalağan ve Güzeller, 2010; Özler Atalay ve Şahin, 2010; Yıldız, 2013; gibi kavramlar tartışmaya açılmıştır. Örgütsel davranış literatürüne 1990'lı yılların başlarında giren ve o dönemden beri örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram olan sinizm rekabet şartlarının çok sertleştiği bir küresel ekonomik dünyada örgütlerin çok ciddiye almaları gereken bir kavramdır (Candan, 2013). Artan teknolojik gelişmeler, küreselleşme, zorlayıcı rekabet koşulları, süreklilik kazanan iyileştirme projeleri ve bunlara bağlı olarak değişen endüstriyel ilişkiler, çalışan ve işveren ilişkisini artık farklı bir düzleme kaydırmıştır (Üçok ve Torun, 2014, s. 232). Rekabet şartlarının zorunlu uygulamaları yanında örgütler, kimi zaman bölgesel kimi zaman da küresel krizlerin belirsizlik ve olumsuzluklarını da yaşamaktadır. (Candan, 2013, s. 182). Bu küresel krizler ve belirsizlikler çalışma ortamlarına da yansımaktadır. Dolayısıyla çalışanlar bu durumdan etkilenmekte ve çalışma ortamını, çalışma arkadaşlarını da etkilemektedirler.

Çalışanların örgüt içinde sergiledikleri davranışlar örgütün geleceğini belirleyeceği için çalışanların tutum ve davranış biçimlerinin ve kaynaklarının bilinmesi örgütler için önem arz etmektedir (Aslan ve Boylu, 2014, s. 34). Çalışanların davranışlarının nedenleri örgütten kaynaklanabilmektedir. Sözgelimi; örgütte var olan söylemler ile gerçekleştirenler arasında bir boşluk varsa bunu gidermeye yönelik olarak çalışanlar bir telafi yolu izleyecekler, inançsızlaşıp, güvensizleşecekler ve nihayetinde olaylara uzak durmaya, direnç göstermeye çalışacaklardır (Görmen, 2012). Sinizm, çalışanların çalıştıkları kuruma karşı olumsuz tutum ve beklentiler geliştirmelerine ortam hazırlamakta; yıpranmışlık, hizmet verilenlere yabancılaşma ve başarısızlık duygularına kapılmalarına yol açmaktadır (Üçok ve Torun, 2014). Örgütsel sinizmin düzeyine göre çalışmada meydana gelen hayal



kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutumlar, rekabetin iş arkadaşları arasına girmesi, alaycı davranışların artması verimi düşürecek; işleri kalitesizleştirecek, kaliteli elemanların kaybına neden olmaktadır. Bu durum da sinizmin ortaya çıkmasına neden olacaktır. (Sur, 2010). Çalışan eğer örgüt yönetimine ve çalışma arkadaşlarına güvenmiyor, yaptığı işten mutsuz ve umutsuzsa; yani sinizmi yaşıyorsa, işler yolunda gitmeyecektir (Küçükköylü, 2014).

Günümüzde örgütlerde ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişimler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler tüm örgütleri etkisi altına aldığı gibi eğitim örgütlerini de etkilemektedir. (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013, s. 1255). Bu hızlı gelişme ve değişimler; okulların da daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Sinizmin etkisinin görüldüğü örgütlerden biri de eğitim kurumlarıdır. Bunun için de okuldaki personelin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, okula kendini adanmaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır (Helvacı ve Çetin, 2012). Eğitim sisteminin en stratejik ve iş bitirici parçalarından biri olan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminden destek görmesi ve arkalarında olduğunu bilmesi, okuldaki öğrenme-öğretme sürecinin kalitesini belirlemede önemli bir faktördür (Nartgün ve Kalay, 2014). Sonuç olarak; eğitim kurumlarında birçok olumsuz sonuç oluşturabilecek sinizm kavramının sebepleri, sonuçları ve ortadan kaldırılabilmesi için neler yapılacağı araştırılmalıdır. Ayrıca eğitim kurumlarında öğretmenlerin, sinizm durumu yaşamalarının kötü sonuçlar doğurabileceği düşünüldüğünde, sinizm konusunun derinlemesine incelenmesine gerek duyulduğu aşikârdır.

Bu araştırma öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini bulmak için yapılmıştır. Sinizm tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Eğitim kurumlarında örgütsel sinizm düzeyinin ne olduğu tespit edildiğinde buna göre çözüm önerilerinde bulunulabilir. Ulusal ve uluslararası alan yazın incelendiğinde eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin, örgütsel sinizm konusu hakkındaki görüşleri üzerine yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmakta (Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008) ve bu doğrultuda bu çalışma alan yazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarından; yöneticiler, akademisyenler yararlanabilecektir.

## **1.1. Problem Durumu**

Eğitim kurumlarından sinizmin varlığı olumsuz etkilere sebep olmakta ve bu durumun araştırılması önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarında sinizm olgusu ve eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ankırı ilinde ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, kıdem, okul türü, öğrenim durumu, sendikal duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konulmasıdır.

## **1.3. Alt Problemler**

1. ankırı iline bağlı okullarda örgütsel sinizm düzeyi ğretmen görüşlerine göre ne düzeydedir?
2. ankırı iline bağlı okullarda örgütsel sinizm düzeyine ilişkin ğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. ankırı iline bağlı okullarda örgütsel sinizm düzeyine ilişkin ğretmen görüşleri kıdeme göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
4. ankırı iline bağlı okullarda örgütsel sinizm düzeyine ilişkin ğretmen görüşleri okul türüne göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
5. ankırı iline bağlı okullarda örgütsel sinizm düzeyine ilişkin ğretmen görüşleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
6. ankırı iline bağlı okullarda örgütsel sinizm düzeyine ilişkin ğretmen görüşleri sendikal duruma göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

## **1.4. Araştırmanın nemi**

Örgütlerin etkililiği ve verimliliğini sağlamada, bireysel ve örgütsel doyum düzeyinin yükseltilmesinde, örgüt mensuplarının tüm gçleri ile örgüt amaçları doğrultusunda çalışması beklenilmektedir. Günümüz rgtlerinde insanların hem kol hem de gönül

gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel uygulamalar nedeni ile geri çekilen, görüş belirtmeyen, çatışmalardan kaçınan bireyler kendilerine ve örgütlerine yabancılaşabilirler. Değişen teknoloji ile birlikte örgütler arasında rekabet ortamı artmaktadır. Örgüt yönetimi de gittikçe zorlaşmaktadır. Örgüt yönetiminin uygulamaları sonucu örgüt içindeki bireylerde güvensizlik, kuşku, öfke, kızgınlık, olumsuz tutum gibi davranışlar oluşmaya başlamaktadır. Örgütsel sinizm kavramının ülkemize tanıtılması ve eğitim alanında yeni çalışmaların yapılmasına öncülük etmesi açısından oldukça önemlidir. Eğitim örgütlerinde verim azaltıcı nedenler arasında bulunan örgütsel sinizme ilişkin sorun alanlarının ve bunların düzeylerinin belirlenmesi beklenmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Çankırı ilinde ve ilçelerinde yer alan 24 temel ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırma süre açısından ve maliyet açısından belli bir bölgeyle sınırlandırılmıştır.

### **1.6. Tanımlar**

**Sinizm:** İnsanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama; alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş; küçümseyerek hata bulma eğilimidir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

**Örgütsel Sinizm:** Çalışanların istihdam edildikleri örgüte karşı olumsuz tutumlardır.

**Öğretmen:** Resmî ya da özel bir eğitim kurumunda çocukların, gençlerin ya da yetişkinlerin istenilen öğrenme yaşantıları kazanmalarına kılavuzluk etmek ve yön vermekle görevlendirilmiş kimse.

## BÖLÜM II

### LİTERATÜR TARAMASI

#### 2.1. Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

##### 2.1.1. Sinizmin Tarihi

Sinizm, ilk ortaya çıkış itibarıyla çok eski bir geçmişe sahiptir. Sinizmin, Antisthenes tarafından milattan önce dördüncü yüzyılda ortaya atılan bir felsefe olduğu ileri sürülmektedir (Ahmadi, 2014). Tarihte ilk sinik karakter olarak Sokrates'in öğrencilerinden Antisthenes görülse de dürüstlüğü ve aydınlatıcı fikirleriyle dönemine damga vuran, aynı zamanda Antisthenes'in de öğrencisi olan Sinoplu Diyojen, onu gölgede bırakmıştır (Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014, s. 90). Kimi kaynaklara göre de Diyojen, sinizmin kurucusu sayılmıştır. Büyük İskender'e "Gölge etme, başka ihsan istemem." diyen Diyojen ile bir felsefe ekolü olan sinizm tanınmaya başlamıştır (Çetinkaya, 2014). Sinizm kelimesinin nerden geldiği iki şekilde açıklanmaktadır. Sinizm kelimesi Yunanca köpek anlamına gelen "kyon" kelimesinden veya Atina yakınlarında Siniklerin okulunun bulunduğu bir kasaba olan Cynosarges'ten geldiği belirtilmektedir (Helvacı ve Çetin, 2012, s. 1477). Sonuç olarak; sinizm adının nereden geldiği tam olarak bilinmemektedir.

Sinizme göre mutluluğa ulaşmanın yolu erdem ve insanın tüm gereksinimlerinden sıyrılması, insanın kendine yetip dayanmasıdır (Sur, 2010, s. 1-2). Bir rivayete göre Diagonos yaşamını bir fıçının içinde devam ettirmiş ve böylece kendisini toplumsal gereksinimlerden tamamen arındırmıştır (Boyalı, 2011, s. 4). Sinizm kavramının temelini oluşturan maddi yaşamı reddetme ve onun yerine çileciliği koyma anlayışı "Melamilige" benzemektedir. Melamilik anlayışı da tıpkı sinizm gibi her türlü gösterişten ve dünya kaygılarından uzak kalmayı öğütler (Korkmaz, 2011). Sinizmin temel ilkeleri dünyevi zevklerden vazgeçmek ve bu anlayışı geliştirmektir (Ahmadi, 2014, s. 22). Sonuç olarak Diyojen'in ve Antisthenes'in yaşam biçimi doğallığı savunmaktadır. Az bir kaynakla da mutlu olunabileceğini ifade etmektedirler. Toplumsal standartları reddeden sinikler, iyi bir yaşam olarak nitelenen özgürlüğü ve kendi kendine yetebilmeleri için geleneklerin ortadan kaldırılmasını istemiş, toplumsal kurumlara saygı göstermeyerek bu kurumlara tepkilerini söz ve eylemleriyle dile getirmişlerdir (Karadağ ve diğerleri, 2014). Fıçı içerisinde yaşayarak kendini her türlü dünyevi gereksinimden izole ettiğine inanılan Sinoplu

Diogenes'in gündüz vakti elinde fenerle gezmesinin nedenini soran meraklı gruba "dürüst insan arıyorum" şeklindeki özlü cevabı sinizmin en yalın ama belki de en kapsamlı özeti olarak kabul edilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, s. 37). Bu özlü söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını "ironik" olarak tanımlamaktadır (Sancak, 2014, s. 34). İnsanın başkalarına yardım ederken, başkalarıyla iletişim kurarken kendi öz amaçlarını gerçekleştirmek için hareket etmesi ve kişinin çıkarıcı davranışlarını anlatmaktadır (Sur, 2010, s. 1-2). Sonuç olarak sinizm; toplumsal yaşamdan ve kendini diğer kişilerden ayırarak onlara gerek duymadan yaşayabilen, başkalarına inanmayan güvenmeyen kişilerdir.

### **2.1.1.1. Sinizm Kavramı**

Örgütsel problemler ve yaşanan kriz ve skandallar, çalışanlarda örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine sebebiyet vermiştir (Gül ve Ağıröz, 2011). Bu olumsuz durumlar sinizme neden olmaktadır. Genel anlamda sinizm, sadece toplumun bazı bireylerini etkilerken artık iş örgütlerinin içinde yer alan bireyleri de etkilemesi, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından çok önemli olan örgütsel verimliliği de etkilemektedir (Candan, 2013). Sinizm yazınının ülkemizde yeni yeni oluşuyor olması ve konunun çok alanlı bir çalışma alanı olması sebebiyle kavram üzerinde herkesin hemfikir olduğu bir standarda ulaşılabilmiş değildir. Bu bağlamda yerli yazında sinizm, sinisizm, knizm ve kinizm gibi farklı kullanımlara tanık olunmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011). Sinizm sadece toplumu etkilemekle kalmayıp iş dünyasında, örgütlerde özellikle işveren-çalışan ilişkilerini de etkilemektedir. MÖ 5. Yüzyıla dayanan sinik okulun felsefesinden giderek boyutları genişleyen günümüzdeki sinizm kavramına kadar birçok tanıma literatürde yer verilmektedir (Candan, 2013).

Sinizmin tanımlarına bakılırsa; sinizm, çalışanların örgütlerine karşı, güvensizlik, öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi olumsuz duyguları taşıması olarak tanımlanmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2014, s. 348). Sinizm kavramı genel olarak "insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama; alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş; küçümseyerek hata bulma eğilimi" şeklinde tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Sinizm, "bireyleri zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkünü ve olumsuz

düşüncelerle dolu varlıklar” olarak nitelendiren bir düşünce akımı olarak değerlendirilebilir (Yangil, Baş ve Aygün, 2014). Sinizm, bireyin veya örgütün adaletsiz, kötü, bencil, yalancı olduğunun düşünülmesi ve bu nedenle bireye veya örgüte asla güvenilmemesi gerektiğini ileri süren bir tutumdur (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 20). Sinizme ilişkin farklı bir tanımlama, çalışanın kusur bulması, zor beğenmesi ve eleştirmesidir (Eaton, 2000). Sinizm düşüncesinde olanlar, diğer insanların yalnız kendi çıkarlarını gözettiği, benmerkezci düşünceye sahip olduğu; özetle diğer insanlara yönelik kökleşmiş güvensizliğin olduğu görülmektedir (Akbaş, 2012). “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm.” (Candan, 2013, s. 183).

*Türkçe bir kavram olmayan “sinizm” kelimesine TDK’nun da Türkçe bir karşılık geliştiremediği görülmekte olup, yerli literatürde de aynı sorunla karşılaşmış ve bu bağlamda Türkçeleştirilemeyen sizim kelimesi; köken olarak insanları çıkarıcı, güvenilmez kabul ettiği göz önüne alınarak henüz Türkçe bir karşılık bulunamayan “sinizm” kavramına Türkçede gizli ve kurnazca kötülük yapan olarak tanımlanan ve genelde de toplum arasında hissettiği duygularla yansıttığı duyguları, konuşmaları farklı olan, güven vermeyen ve başkasına da güvenmeyen bireyler için kullanılan “sinsi” kelimesi önerilerek kavramın “örgütsel sinsilik ya da örgüte yönelik sinsilik” şeklinde tercih edilebileceği düşünülmektedir. Özellikle örgütüne güvenmeyen, inanmayan bireylerin içlerinde gizli düşmanlık yaşayarak örgütlerine karşı olumsuz duygular beslediği (sinir, kızgınlık, kaygı vb). ancak bunları işletmesine yansıtmayarak gelirlerini ya da statü/pozisyonlarını kaybetmemek adına sinsice davrandıkları düşünüldüğünde kelimenin konunun özütüyle bütünleşen bir karşılık olabileceği öngörülmektedir (Aydoğan,2012, s. 58).*

Sinizm kavramının farklı kişiler tarafından gerçekleştirilen tanımları incelendiğinde; tanımlarda insanların kendi çıkarlarını korumalarının ön planda olduğu ve sinik olarak nitelendirilen kimselerin zor beğenmelerine ve eleştirel bir yapıya sahip olmalarına vurgu yapıldığı görülmektedir (Çetinkaya, 2014). Sinizmin doğuştan gelen bir kişilik özelliği olmayıp sonradan yaşanan deneyimlerle ilgili olduğunu görülmektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014). Sinizm; bireylerin kurumuna ve çalışma arkadaşlarına güvenmemesi sonucu oluşan olumsuz tutum olarak nitelendirilebilir.

Sinizm, gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, s. 48). Sinizm, sadece bireylerin günlük yaşantısında ortaya çıkan ve bu yaşantısını etkileyen bir kavram olmamakta, iş hayatında da kendini göstermektedir. Psikososyal bir varlık olan insan, içine girdiği örgütleri hem etkilemekte hem de onların mevcut durumlarından etkilenmektedir (Yangil ve diğerleri, 2014). Sonuç olarak sinizm; kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle benzer anlamlar taşımakla beraber, günümüzde; bireyin kusur

bulan, zor beğenen ve eleştiren yönlerine vurgu yapan anlamlarıyla daha çok kullanılmaktadır (Turan, 2011). Bakker (2007) araştırmasında, umutsuzluk, engellenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olarak tanımladığı sinizm, aşağılama, iğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirilir. Sinizm hakkındaki temel inanç; dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ilkelerin daha fazla bireysel çıkar için kurban edilmesidir.

### **2.1.1.2.Sinizm Yaşayan Çalışanların Özellikleri**

Sinik, bireylerin sadece kendi çıkarlarını düşündüklerine inanan ve herkesi çıkarıcı olarak gören kişi iken; sinizm, bunu açıklayan düşünce sistemidir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 21). Sinik kendi değerlerini bilen, dış etkilere bağımsız sadece bu değerler için yaşayan kişidir (Gündüz, 2014, s. 55). Sonuç olarak sinik; kendini düşünen kişidir. Sinik kişi, insanların bencillik yoluyla güdülenmiş olduklarına inanan, şüpheli, insan içtenliğine az ya da hiç inanç duymayan, zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara eleştirel yaklaşan kimsedir (Sur, 2010). Sinik düşüncelere sahip olan kişilerde öfkeli, ümitsiz, şüpheli, kuşkucu, güvensiz, kötümser, inançsız ve olumsuz bir bakış açısının egemen olduğu görülmektedir (Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014, s. 27). Buna bağlı olarak da zor beğenme, sürekli kusur arama gibi davranışlar meydana gelmektedir. Sinikler, insanların çıkarlarının temel olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle genelde insanları sevmiyorlar; çünkü onların çıkarıcı olduğuna inanıyorlar. Siniklere göre insanlar sadık değil, samimiyetsizler ve güvenilmezler (Ahmadi, 2014). Sinik bireyler karşısındakinin samimiyetine inanmamakta, iğneleyici ve alaycı sözleri ile bunu ifade etmektedirler (Altinkurt ve diğerleri, 2014, s. 28). Sinikler kurumun gelecek fiilleri ile ilgili kötümser yorumlarda da bulunurlar. Sözel olmayan davranışları da sinik tutumları sergilemek için kullanabilirler, manidar bakışlar, sırtmalar ve göz devirmeler gibi (Korkmaz, 2011, s. 25). Bağırılmaktan, küçümsemeye, lanet okumaya ve mecazi olarak sert bir dilden öfke, acıma, nefret veya korku belirtmek için kullanılan diğer işaretlere kadar değişik şekillerde görülmektedir (Kılıç, 2011, s. 10). Diğer bireylerin eylemlerinin arkasında genellikle gizli amaçlar olduğuna inanırlar. Bu kişilerden şu sözler sık sık duyulur: Bunu, hangi maksatla söylüyorsun? Amacın ne? Açık açık amacını söylesene, Neyi örtmeye çalışıyorsunuz? Eleştirilerinizi yüz yüze yapın (Altinkurt ve diğerleri, 2014). Buraya kadar ele alınan tanımlamalar ve özelliklerde siniklerin toplumu etkileyen yüzü olan genel sinizm olgusu vurgulanmaktadır. Ancak sinizm, sadece toplumu etkilemekle kalmayıp iş dünyasında, örgütlerde özellikle işveren-işgören ilişkilerini de etkilemektedir (Boyalı, 2011). Örgütlere

yönelik sinizm de genelde bu şekilde olmaktadır. Sinikler örgütte diğer çalışanlara da kötü şekilde davranmaktadırlar.

Örgütlerine karşı sinizm içinde olan bireylerde örgüte yönelik kızgınlık duyma, örgütten uzaklaşma isteği, örgütten nefret etme gibi çeşitli duygusal tutumlar içerisinde olmaktadır (Atmaca, 2014, s. 40). Sinizm, işe, yöneticilere veya çalışma arkadaşlarına yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tutumdur (Anderson, 1996). Örgütlerdeki sinik çalışanların negatif tutumlardan oluşan ve süreçleri, işlemleri ve hatta örgütteki diğer çalışanları da etkileyen çeşitli özellikleri olduğu bilinmektedir. Sinik çalışanlar genellikle çalıştıkları örgütü küçümsemeye meyillidirler ve örgütleri hakkında çok fazla olumsuz düşünceye sahiptirler, küçük düşürücü ifadeler kullanırlar, çalıştıkları örgütü ve yöneticilerini sürekli eleştirirler ve kötülerler (Kabataş, 2010). Sinik tutuma sahip olan çalışanların bu değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak örgütün değişime ayak uydurması karşısında bir direnç kaynağı oluşturur (Boyalı, 2011). Sinikler faaliyetlerin adalet, dürüstlük ve samimiyet ilkelerinden yoksun bir şekilde yürütüldüğüne, bu ilkelerin örgütsel çıkarlara kurban edildiğine, örgütsel seçimlerin tamamen örgütsel çıkarlar doğrultusunda yapıldığına, örgütteki Çalışanların davranışlarının güvenilmez nitelikte olduğuna inanırlar (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014). Daha da kötüsü sinikler, üst kademe yöneticilerini buldukları kademeye sırf şanslı oldukları için veya yakın ilişkilerinden dolayı gelen sahtekârlar olarak görürler (Kabataş, 2010, s. 8). Bu durum örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil aynı zamanda örgütün de gelişmesini engellemektedir (Boyalı, 2011, s. 2). Örgüt hakkında olumsuz düşünen, örgüt içerisinde kimseye güvenemeyen çalışan hem kendisinin hem örgütünün performansını düşürür. Örgütlerde bu sinikliğin oluşmasında birçok faktör vardır. Bu faktörler içerisinde “güven” duygusunun ayrı bir yerinin ve öneminin olduğu düşünülmektedir. Çünkü genellikle yaşanan güvensizlik duygusu, bireylerin birbirlerine karşı ön yargılı ve şüpheyile yaklaşmasına, zamanla kendi içine kapanmasına ve sonunda da her şeye karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır (Özler ve diğerleri, 2010). Diğer faktörler arasında karşılanmamış beklentilerin, yerine getirilmemiş sözlerin ve bunların sonucunda çalışanın hissetmiş olduğu derin hayal kırıklığının geldiği görülmektedir (Üçok ve Torun, 2014).



Sinizm yaşıyan bireylerin kafasında, planlanan bir eylemin en iyisi olup olmadığına dair sorular vardır. Sinik, daha baştan planlanan bir eylemin kötü bir sonuç meydana getireceğine inanır (Görmen, 2012). Boyun eğme; bireyin iş koşullarının değişmeyeceğine inandığı durumlarda işle ilgili önemli bilgi ve düşüncelerini dile getirmekten vazgeçip kendisinde tutmasıdır (Kalay ve diğerleri, 2014, s. 131). Sinik çalışanlar abartılı bir şekilde kuşkucu, güvensiz, huzursuz bir kişiliğe bürünerek örgütün yaptığı her şeyin altında olumsuz bir neden aramaktadırlar (Karacaoğlan, 2014, s. 15). Günümüzde sinik bireyler her yerde bulunmaktadır (Yangil ve diğerleri, 2014, s. 100). Sinizm yaşıyan bireyler kendilerinin daha bilgili olduklarını veya doğru davranışlarla ilgili üstün anlama ve kavrama yeteneğine sahip olduklarına inanmaktadırlar (Boyalı, 2011, s. 12). Bu bağlamda günümüzde sinikler daha çok kişilerin karakteristik özelliklerini yansıtmaktadır (Balıkçıoğlu, 2013, s. 4). Sonuç olarak; sinik insanlar kendilerine güvenen, başkalarına güvenmeyen; kendisini diğer insanlardan daha üstün gören ve bulunduğu ortamları eleştiren kişilerdir.

### **2.1.1.3.Sinizmde Yönetici Rolü**

Örgütlerde yaşanan sinizmden dolayı, kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonuç meydana getirdiği düşünüldüğünde, işyerlerinde sinizmin ortaya çıkışını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak öncelikli hale gelmektedir (Turan, 2011, s. 88-89). Bunun için yöneticilere (liderlere) önemli iş düşmektedir. Okul yöneticilerinin iş yerlerinde sergilemiş olduğu liderlik davranışları öğretmenlerin örgüte ilişkin algılarını etkileyebilmekte; duygu, düşünce ve davranışlarında değişikliğe yol açabilmektedir (Akan, Bektaş ve Yıldırım, 2014, s. 51). Sinizm, örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirilmesi sonucu meydana gelen bir tutumdur. Tabi ki örgüte karşı duyulan olumsuz tutum bir süre sonra davranışa dönüşür ve örgüt içerisinde istenmeyen durumlar ortaya çıkarabilir (Turan, 2011, s. 88-89).

Sinizm, sadece toplumu etkilemekle kalmayıp iş dünyasında, örgütlerde özellikle yönetici ve çalışan ilişkilerini de etkilemektedir (Uzuntarla, Teke, Cihangiroğlu ve Uğrak, 2015, s. 548). Örneğin; yöneticilerin okullarında demokratik bir ortam oluşturmadığı, örgütlerinde güvensizliğin olduğu, kendisini izleyenlere otoriter tutum sergiledikleri bir örgütte, üyelerin örgütüne sinik davranışlar sergileyebileceği görülmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013). Çıkarlarının zarar gördüğü algısına kapılan çalışanlar, yönetime karşı derin

bir güvensizlik içinde olmaktadırlar. Yönetimin bütün eylemlerinin arkasında aslında görünmeyen başka bir kötü niyetin varlığından kuşku duyar hale gelmektedir (Candan, 2013, s. 190). Örgütsel sinizm yaşayan bir öğretmen, okulunu geliştirmek için girişimlerde bulunmanın, diğer çalışanlar tarafından önemsenmediği duygusuna kapılabilmekte ve okulunu geliştirmek için önerilerde bulunmayı bırakabilmektedir (Altinkurt ve diğerleri, 2014, s. 28). “Bu yönetimden başka ne beklenir ki!” ya da “ bizim şirketten ancak bu beklenirdi” gibi açığa vurulan düşünceler içindeki sinik Çalışanların örgüt için gönülden katkı sağlamaları örgütün verimliliğinin ve etkinliğinin de bu ortamda üst seviyelerde olması mümkün olmayacaktır (Candan, 2013, s. 190). Bu tip öğretmenler, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, çalıştıkları okulu geliştirmek için yeterli çabayı sarf edeceklerine inanmamakta ve genellikle okulunun geleceği ile ilgili umutsuz olmaktadır (Altinkurt ve diğerleri, 2014). Örgütte adaletin olmadığı ve hak etmeyen bir kişilerin önemsenmediği düşünülmektedir. Sonuç olarak bu öğretmenler işlerin daha iyiye gideceğine inanmamaktadır. Bu bağlamda, örgüte yönelik olumsuz inanç ve davranışlardan oluşan bir tutum sergilenmektedir. Bu tutum, hem bireyin kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından ve yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarından kaynaklanmaktadır (Altinkurt ve diğerleri, 2014).

İşyerlerinde sinizmin ortaya çıkışını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak öncelikli hale gelmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada kuşkusuz en büyük sorumluluk örgüt içindeki yöneticilerine ve liderlerine düşmektedir (Özler ve diğerleri, 2010). Yöneticilerin örgütsel sinizmi azaltmaya ve ortadan kaldırmaya yönelik çabaları önemlidir. Çünkü örgüt hakkında sinik duygular üreten çalışanların işlerine yönelik memnuniyet ve tatmin duyguları da azaldığında, örgütten ayrılmaya yönelik eğilimleri de artabilir (Çağ, 2011, s. 68). Yöneticiler, örgüt ortamında güven oluşumu açısından çok önemlidirler. Başarılı bir biçimde ödül ve kontrol sistemi oluşturan yöneticiler, çalışanların örgüte duydukları güvenin artmasında önemli rol oynamaktadırlar (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 23). Yöneticilerin bir başka deneyebilecekleri yol ise, çalışanlara karşı daha nazik ve ölçülü davranmalarıdır. Gönüldeşlik ortamı sağlamak sinik davranışların azaltılmasına katkı yapabilecektir (Candan,2013, s. 190). Örgütsel destek gören çalışanlar örgütleri ile kendilerini daha fazla özdeşleştirme çabası içerisinde olabilirler (Nargün ve Kalay, 2014, s. 1365). Yöneticiler eğer çalışanlarının işten ayrılmalarını ve sinik davranışlar sergilemelerini istemiyorlarsa,

çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yüksek olmasına ihtiyaçları olacaktır (Polat ve Meydan, 2010). Öğretmenlerin okul ile özdeşleşmeleri öncelikle mutluluğu, iletişimi, bağlılığı ve tüm bunlarla birlikte etkililiği ve verimliliği artıracakları düşünülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile bu verimin artmasında örgüt içindeki destek ve bunun aksi yönünde gelişen örgütsel sinizm olguları oldukça önemli görülmektedir (Nartgün ve Kalay, 2014). Bunu sağlamanın yollarının ise çalışanlarla yakın ilişki kurmak, mentorluk, dönüştürücü, etkileşimli, adanmış ve karizmatik liderlik tarzlarını uygulamak olabileceği değerlendirilmektedir (Polat ve Meydan, 2010, s. 161). Böylelikle çalışanların düşüncelerini ve eleştirilerini dikkate alan bir yönetim anlayışı ile performans açısından olumlu bir etki görülebilir (Candan, 2013, s. 188). Ayrıca örgütsel sinizmi azaltmaya yönelik şeffaf, açık ve hesap verebilen bir yönetim anlayışı, yönetime olan güveni oluşturacak etik kodlar gibi araçların etkin bir şekilde kullanılması yararlı olacaktır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı güvene dayanan bir ilişki içinde olmaları sayesinde değişim ve dönüşüm faaliyetlerine rağmen çalışanların örgüte yönelik olumsuz düşünce ve davranışlarda bulunmalarının önüne geçmek mümkündür (Candan, 2013, s. 189-190). Çalışanın örgütün geneline duyacağı güvenin, o bireyin örgüte yönelik olumsuz tutum, inanç, duygu ve düşüncelerini azaltacağı söylenebilir (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015, s. 24). Sonuç olarak; iş yerlerinde sinizmin görülmesi olası durum olmakla birlikte bunu azaltmanın yolu ise yöneticilerden geçmektedir. Yöneticiler; örgütte çalışan ile karşılıklı güveni sağlar ve çalışanına destek verirse örgütsel sinizm azaltılabilmektedir.

### **2.1.2.Örgütsel Sinizm**

Sinizme konu olan eylem ve tutumların yaygın bir şekilde hemen her türlü örgütte görülmesinin doğal bir sonuç olduğunun düşünülmesi, örgütsel sinizm kavramını gündeme getirmiştir (Özler ve diğerleri, 2010, s. 48). Yabancı literatür gözden geçirildiğinde, örgütsel sinizm ile ilgili çalışmaların uzun yıllar önce başladığı, ülkemizde ise özellikle son yıllarda bu konu ile ilgili çalışmaların yapılmaya başladığı görülmektedir. Örgütsel sinizmin, örgütte çalışan bireylerin örgüte ait olumsuz düşüncelerini ve uygulamalarını ifade eden bir tutum olarak incelenmesinin, örgütler açısından önemli olduğu ifade edilebilir (Polat, Meydan ve Tokmak, 2010, s. 2).

Örgütsel sinizm tanımlarına bakılacak olursa; değişik disiplinlerden beslenen bir kavram olarak örgütsel sinizm, örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutumdur (Polat ve Meydan, 2010, s. 151). Örgütsel sinizm, birçok nesneyle ilişkilendirilebilen ve bir hedeften diğerine genelleme yapılabilen bir tutumu ve deneyim sonucunda gelişen öğrenilmiş bir inancı temsil etmektedir (Kalağan, 2009, s. 39). Örgütsel sinizm, iş görenlerin örgütüne karşı negatif bir tutumdur. İş görenlerin örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık ve niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012). Örgütsel sinizm; “çalışanların, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inandıkları zaman ortaya çıkmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2014, s. 349). Örgütsel sinizm kısaca “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” (Bedeian, 2007) olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak çalışanın çalıştığı kuruma karşı olan olumsuz düşüncesidir. Günümüzde sinizm karamsarlığın ve güvensizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Küçükköylü, 2014, s. 35). Örgütlerde sinizm ilgisizlik ve yok sayılmaya tepki olarak çıkmaktadır. Örgütler çalışanların beklentilerini karşılayamadıklarında ortaya çıkan hayal kırıklığı çalışanlarda sinizmi meydana getirmektedir (Çağ, 2011). İş ahlakı güçlü olan örgüt çalışanları, çok çalışma eğilimi içerisindedirler. Örgütte çalışanlardan birbirlerine saygı ve itibar göstermeleri beklenmektedir (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015, s. 22). Ayrıca çalışanlar örgüte katkı sağlamak için adil davranmakta ve karşılığını vermektedir (Turan, 2011, s. 90). Ancak örgüt beklentileri karşılamada başarısız olursa hayal kırıklığı ortaya çıkar ve böylece sinizm meydana gelmektedir (Boyalı, 2011, s. 11). Sinizm ortaya çıktığında olumsuz duygular da baş göstermektedir. Bireylerin bu olumsuz duygulara sahip olmasında güven duygusunun önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Çünkü güvensizlik duygusu yaşayan birey, diğer bireylere karşı şüphe ile yaklaşacak ve gün geçtikçe içe dönük bir birey haline gelecektir (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015). Örgütsel sinizmin ortaya çıkma sürecinde ilk kapsam, bir örgütün doğruluktan uzaklaşmasına bir inançtır. Bu inançlar, suçlama, rezil etmek ve öfke gibi negatif duygular ile ortaya çıkmaktadır (Ahmadi, 2014, s. 23). Ayrıca kendisine yaklaşan yöneticinin veya iş arkadaşının çıkarı olmadan, kendisine olumlu tutum sergilemeyeceğini, çıkarlarına bağlı olarak böyle bir yaklaşımda olduklarını düşündükleri gözlenmektedir (Sur, 2010, s. 22). Bu da kişide örgütüne ve çalışanlarına karşı güvensizlik yaratacaktır.

Örgütsel sinizmi yaşayan çalışan, örgütüne ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz, umutsuz ve olumsuz duygularla dolu olduğundan, bir süre sonra kendini bulunduğu ortamdaki kişilerden izole eder (Sur, 2010, s. 38). Örneğin bir birey bazı konularda sessiz kalmayı tercih edebilir (iş süreçlerinin geliştirilmesi gibi), fakat diğer bazı konularda sessiz kalmayabilir (işletmedeki illegal işleyişler gibi) veya bilgi ve düşüncelerini bazı kişilerden saklayabilir (üst düzey yöneticiler gibi), fakat bazılarında saklamak istemeyebilir (iş arkadaşları gibi) (Kalay ve diğerleri, 2014). Çalışanlar, kurumlarında, planlananla uygulanan arasında tutarsızlık olduğunu düşünmekte, bunun sonucunda, sinirlenme, endişelenme eleştirilerini kurum içi arkadaşlarıyla paylaşarak davranışa dönüştürmekte ancak bunu iş hedef ve standartlarına başka bir deyişle iş performansına yansıtılmamaktadır denilebilir (Çakıcı ve Doğan, 2014). Bu eleştiri ve kötüleme eğer iş arkadaşlarına karşı yapılırsa er geç onların örgüt hakkında bu şekilde düşüncelerine yol açacaktır. Böyle bir durumda sinizm, tıpkı bir virüs gibi örgüt içinde yayılır (Görmen, 2012, s. 75). İnsan etkileşimli bir varlıktır ve insana özgü her türlü olumsuz durum, bulunduğu ortamdaki diğer insanları da etkileyecektir. Çalışanın yaşadığı uzaklaşma moralini bozar, motivasyonunu düşürerek yaptığı işi hem nitelik hem de nicelik olarak düşürebilir (Sur, 2010). Çalışanlar; işten ayrılma, devamsızlık, düşük performans, kurumla ilgili olumsuz tutumlar, isteksizlik vb. gibi iş hayatı için zararlı sayılabilecek tepkiler vermektedirler (Üçok ve Torun, 2014, s. 232). Hissetmediği halde, örgütün istediği duyguları sergilemek zorunda olan çalışanların, belirli bir süre içerisinde çalıştıkları örgüt hakkında olumsuz düşünceler taşıyabileceği ve bu durumun da örgütsel sinizmi artırabileceği düşünülmektedir (Begenirbaş ve Turgut, 2014). Benimsemedikleri örgüte negatif tutum geliştiren birey örgüte zarar verici ve verimliliği düşürücü davranışlarda bulunabilir (Çetin, Özgan ve Bozbayındır, 2013, s. 5). Özellikle çalışan performansının düşük olduğu bir örgütte başarı, erişilmesi zor bir sonuçtur (Uysal ve Yıldız, 2014, s. 836). Örgütlerin performansını son derece olumsuz etkileyebilecek bu davranışların ortaya çıkması istenmeyen bir durumdur (Taslak ve Dalgın, 2015, s. 140).

İş yerlerinde performansın verimliliğin atması önemlidir. Bunun için iş tatmini sağlanmalıdır. Örgütlerde iş tatmini sağlamak istemesinin temel amacı, çalışanların bireysel performanslarını artırmak ve dolayısıyla da örgütün verimliliğini artırmaktır (Candan, 2013). Bu kapsamda, örgütlerin performanslarının yüksek olabilmesinin en başta gelen nedenlerinden birinin de, çalışanların kendi istekleriyle ve gerçek hislerinden oluşan

olumlu duygularla görevlerini yerine getirmelerine bağlı olabileceği düşünölmektedir (Begenirbaş ve Turgut, 2014). Sonuç olarak; örgötsel sinizm, doğuştan gelen ve değişmez bir kişilik özelliği değil öğrenilen bir durumdur. Bu nedenle örgötsel faaliyetler esnasında sinizme yol açan faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Candan, 2013).

### **2.1.2.1.Örgötsel Sinizmin Nedenleri**

Sinizm, sadece bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda örgötsel nedenlerle de oluşmaktadır. Örgötsel sinizmde, eř zamanlı olarak örgöte karşı hem olumlu duygular hem de olumsuz duygular bir arada görölmektedir (Akbolat, Işık, Kahraman, 2014, s. 86). Doğruluk ve dürötlükten yoksunluk ve samimiyetsizlik nedeniyle gelişen duygu ve düşünöceler, örgötsel sinizmin ortaya çıkmasının temel nedenleri arasında sayılabilir (Karacaoğlu ve İnce, 2012, s. 79). Örgüt içinde gelişen olumsuz durumlar, sinizm gibi, dışsal faktörler hariç, temelde içinde bulunulan örgütün iklimi ve benimsediği kültüre göre oluşmaktadır (Kılınç, 2014, s. 28-29). Öğretmen ve yöneticilerin birbirlerine yeterince destek olamaması gibi durumlarda öğretmenler okullarına yönelik olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler (Nartgün ve Vartal, 2013, s. 51). Eğer örgütte arkadaşça karşılıklı güvenin hâkim olduğu hayal kırıklıklarına yer vermeyecek bir örgüt iklimi ve insani değerleri yüksek bir örgüt kültürü varsa dışarıdan gelebilecek tehditlerle başa ıkılabilecektir (Sur, 2010, s. 27). Örgütte bu iklim yaratılmadığında ise sorunlar baş gösterecektir. Bu da genellikle örgütte lidere bağlı olarak oluşmaktadır.

Sinizm genellikle düşük lider potansiyeli, aşırı kuşkuculuk, aşırı endişe, sosyal geri çekilme ve suistimal edilen inanç sistemi ile olumlu bir ilişki yürütür. Ayrıca takıntılı davranışlar, olumsuz duygular gibi kişilik özellikleri örgötsel sinizmin ortaya çıkışında etkilidir (Küökköylü, 2014). Literatürdeki araştırmalara göre aşırı şüphecilik, saplantılı oluş, obsesif ve kompulsif bozukluk, aşırı karamsarlık, yoğun olumsuz duygulanım, ie kapanıklık sinizmin oluşmasında önemli rol oynayan, kişilerinden kendilerinden kaynaklı nedenler arasında yer almaktadır (Atmaca, 2014). Yanlış yönetim, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgötsel beklentilerin karşılanmaması, sosyal desteğin yetersiz olması, terfilerdeki kayırmacılık ve adaletsizlik, artan örgötsel karmaşıklık, iletişimsizlik, işten çıkarmalar sinizmin nedenlerindedir (otul, 2014). Alan yazında örgötsel sinizme yol açan etmenler bireysel ve örgötsel nedenler şeklinde iki alt başlık halinde ele alınmıştır

(Karacaoğlu ve İnce, 2012, s. 79). Örgütsel sinizme yol açan en belirgin nedenler ise beklentiye bağlı olarak, sözleşme ihlalleri ve kişi- rol çatışmasıdır (Sur, 2010, s. 27).

### **2.1.2.1.1. Örgütsel Nedenler**

#### **2.1.2.1.1.1. Psikolojik Sözleşme**

Sözleşmeler yazılı, sözlü, ya da kişilerin algılamalarına göre çeşitlilik göstermektedir. Yazılı sözleşmeler tarafların resmi olarak yaptıkları ve imza altına aldıkları sözleşmelerdir. Sözlü sözleşmeler, kişilerin birbirlerine yapmayı sözle taahhüt ettikleri sözleşmelerdir (Sur, 2010). Örgütlerde daha çok sözlü sözleşmeler yer almaktadır. Algısal sözleşmeler ise kişinin algısına göre kafasında oluşturduğu sözleşme yani psikolojik sözleşmelerdir (Sur, 2010, s. 27). Psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların işverenlerinin kendilerine söz verdiği ya da ima ettiği yükümlülüklerden en az birisini yerine getirmediğini düşündüklerinde meydana gelir (Aslan ve Boylu, 2014, s. 36).

Çalışanlar, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini hissettiklerinde, başka bir deyişle, işverenlerinden bekledikleri ile kendilerine verilenler arasında önemli bir fark olduğunu düşündüklerinde; bu duruma kızabilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da kayıtsız kalabilirler (Üçok ve Torun, 2014). Psikolojik sözleşme ihlalleri sonucu beklenti içine giren çalışan ile örgüt arasındaki güvenin aşınması kaçınılmazdır. Psikolojik sözleşme ihlalinin sonucu ise sinizmdir (Korkmaz, 2011, s. 46). Kurum açısından bakıldığında sinizm; psikolojik sözleşme ihlalinden hemen sonra görülen olumsuz etkilere sahiptir. Sinik çalışanlar, işverenleri hakkında hayal kırıklığına uğramış hissederler ve kurum ve işleri hakkında daha az olumlu duygu ifade ederler (Aslan ve Boylu, 2014). Örneğin; her çalışanın iş yerinden bir beklentisi vardır. Yöneticinin olumlu davranışı, adil olması, eşit ücret gibi. Yönetici ise çalışandan olması gerekenden fazla bir çalışma beklemektedir. Beklenen ile elde edilen birbirine uymadığında çalışan hayal kırıklığı ve güvensizlik yaşamaktadır. Bu da çalışanın kurumuna olumsuz duygular hissetmesine neden olacaktır. Sonuç olarak bu durumlar sinizmi tetikleyecektir.

Beklentisi yerine getirilmeyen çalışan, beklentileri ortak olan çalışanlara da örnek teşkil edeceğinden, diğer çalışanlarda örgüte karşı güvensizlik gerçekleşecektir. Bu durumda taraflara bağlı sözleşmenin ihlaliyle gelişen sinizm kısa sürede örgütün genelini etkileyerek verimi düşürecektir (Sur, 2010). Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanın performansının düşmesine, verimsizliğe, işten ayrılma isteğine ve örgütüne karşı

örgütsel sinizm gibi birçok olumsuz tutum sergilemesine neden olmaktadır (Aslan ve Boylu, 2014, s. 34). Bu nedenle yöneticiler kurumsal etkinliği artırmak için psikolojik sözleşmenin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin önemini anlamaları gerekir (Aslan ve Boylu, 2014, s. 34). Bu değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak, işverenlerin sürekli değişen bu ortamda kurumlarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olur (Karacaoğlan, 2014, s. 1).

#### **2.1.2.1.1.2. Kişi –Rol Çatışması**

Bir örgütteki yönetici astına, işi dışındaki kişisel özel işlerini yaptırıyor ise kişide kişi-rol çatışması yaşanmakta, çalıştığı iş beklediğinden farklı olduğundan hayal kırıklığına uğramakta, umutsuzluğa kapılmakta ve sinizmi yaşamaktadır (Sur, 2010, s. 29). Özellikle aynı statü ve görevde çalışanlar arasında yapılan haksız terfilerde, çalışan daha da büyük bir hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu durum ayrıca bir kişi-rol çatışması meydana getirir. Çalışan işi için verdiği çabaların boş olduğunu düşünmektedir (Görmen, 2012). İş yerindeki rolünün gereklerini yerine getirmesine rağmen rolünü eksik ya da düzgün bir şekilde yerine getirmeyen çalışana terfi verilmesi kişinin yaptığı işi ve rolünü sorgulamasına neden olur. Böyle bir durum sinizmi daha da güçlü hissettirmektedir (Sur, 2010). Çünkü kişinin kendisinden kaynaklanan bir kişi-rol çatışmasından çok örgütün haksız tavrından meydana gelmiş bir çatışmadır. Güven sarsılmış ve inanç kaybolmuştur (Görmen, 2012, s. 129). Bir örgütte görevler ve rol tanımlamaları sağlam ve doğru bir şekilde yapılmamışsa veya tamamlanmış tanımlar uyulmuyorsa ve görevlerde uygun birey çalışmadığı durumlarda, sinizm zamanla artacaktır (Ahmadi, 2014, s. 31). Sonuç olarak; kişi görev tanımı haricinde bir iş yaptığında daha doğrusu yaptırıldığında kişi-rol çatışması yaşayacaktır.

#### **2.1.2.1.1.3. Örgütsel Adalet**

Çalışanların birbirlerine saygı ve itibar göstermeleri beklenmektedir. Çalışan örgüte katkı sağlamak için adil davranmakta ve bunun karşılığını beklemektedir. Örgüt, beklentileri karşılamakta başarısız olursa hayal kırıklığı, hüsrana ve hassaslaşmaya neden olur. Böylece sinizm meydana gelir (Sancak, 2014). Sinizm ücret konusunda daha çok kendini göstermektedir. Örneğin Amerika'da yüksek yönetici ücretleri ülkede güçlü bir şirket ve yönetim karşıtı hava doğurmuştur. Yüksek ücretli üst yönetim Amerika'daki toplumsal eşitsizliğin sembolleri olarak kabul edilmiştir ve adalet kavramının ihlali anlamında



algılanmıştır (Korkmaz, 2011). Örgütte çalışanların örgütten memnun olması, yaptığı isten doyum alması ve özellikle örgütte adaletin var olduğunu düşünmesi örgütün etkiliğini arttırabilir (Çetin ve diğerleri, 2013, s. 6). Çalışan çalıştığı kuruma karşı olumlu duygular hissettiği zaman sinizm görülmemektedir. Bunun için ise çalışan çalıştığı kurumunda örgütsel adaleti görmelidir. Örgütsel adalet görüldüğü takdirde sinizm görülme olasılığı azalmaktadır. Örgüt içinde çatışmaların ve huzursuzluğun en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen adaletsizlik algılarının çalışanların örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir etken olarak rol oynayacağı düşünülebilir (Çetin ve diğerleri, 2013). Bir toplumda adaletin ihlal edildiği düşüncesi ile beraber kurumlara ve liderlere karşı olumsuz tutumların oluşması son derece doğaldır (Korkmaz, 2011, s. 19-20). Bunun sonucunda yönetici de işteki performansta olumsuz etkilenir. İşten çıkarılma da bunun sonucunda gerçekleşir. İşten çıkarma yerine pozisyon değiştirme gibi yöntemler çalışanların güvenlerini kaybetmemesini sağlayabilir. Bir şirket işten çıkarma yapıyor ve aynı zamanda da genel müdürler hala yüksek maaşlar alıyorsa çalışanların adalet atıfları yok olmaktadır (Korkmaz, 2011). Bu uygulamalar sinizm ve kuruma düşük bağlılık gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bağlılığı sağlamak için iş güvencesini sağlamak gerekir. İş güvencesinin olmayışı çalışanların kuruma daha az güvenmesine yol açmıştır. Kuruma ve kurumun hedeflerine güveni kalmayan çalışanlar ise kuruma karşı hiçbir bağlılık hissetmemektedir (Korkmaz, 2011).

#### **2.1.2.1.2. Kişisel Nedenler**

##### **2.1.2.1.2.1. Yaş**

İnsanların içinde buldukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkilemektedir. Bu yüzden çalışanlar genellikle genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak ele alınmaktadır. İnsanlar gençlik döneminde eğitim ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksektir. Bu nedenle gençler için kişisel yeteneklerini ve kapasitelerini kullanabilecekleri; iş ilişkilerinin ve iletişimin iyi olduğu iş ortamına sahip olması önemlidir (Boyalı, 2011). Buna karşın, genç çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı durumda, çalışan örgütüne karşı olumsuz tutum sergileme eğilimde bulunabilir ve birey örgütsel sinizm yaşayabilir (Kalağan, 2009, s. 67). Araştırmalarda farklı sonuçlar bulunmaktadır. Gündüz (2014) araştırmasında, 22-27 yaş grubunda bulunan çalışanların örgütsel sinizm algıları düzeylerini daha yüksek bulmuştur. Kılıç (2011) ise öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerin yaş değişkenine göre 21-30 ve 31-40 yaş

gruplarına göre 51 ve üstü yaş grubunun duyuşsal alt boyutta örgütsel sinizm düzeylerinin daha düşük olduğunu bulmuştur. Gövez (2013) araştırmasında, katılımcıların yaşlarına göre yapılan karşılaştırmalarda yaş ortalaması düştükçe sinizm algılarının arttığı görülmektedir. Genç bireyler olumsuz olaylara karşı daha fazla tahammülsüz olup, negatif davranış sergilemektedir. Bu durumda ortalamalara bakıldığında yaş değerleri arttıkça sinik tutumların azaldığı görülmektedir (Ahmadi, 2014). Erbil (2013) araştırmasında, her ne kadar bütün yaş aralıklarında davranışsal sinizmin ortalama düzeyde olduğu görülsede, 46-55 yaş aralığında olan çalışanların davranış boyutuna yönelik sinizm düzeyleri en yüksek, 18-25 yaş aralığında olan çalışanların ise en düşük seviyededir. Öğretmenlerin sinizm puanları ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır (Özcan, 2014, s. 102)

#### **2.1.2.1.2.2. Cinsiyet**

Cinsiyet ve rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan dolayı, erkek ve kadın çalışanlar iş koşullarını farklı değerlendirmekte ve iş hayatından farklı beklentilere sahip olmaktadır. Kadınların işe bakışları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerinki başarı odaklıdır (Boyalı, 2011). Farklılık gösteren araştırmalardan bazıları şunlardır. Görmen (2012) araştırmasında; Sinizm boyutlarında ise kadınların ortalaması çok ciddi bir farkla erkeklerinkinden daha yüksektir (s.231). Özcan (2014) araştırmasında; Erkek öğretmenlerle bayan öğretmenlerin sinizm puanları ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına ait ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (s.103). Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011)'e göre Örgütsel sinizm tutumu için cinsiyet faktörü anlamlı bir farklılık arz etmektedir. Örgütsel sinizm ortancalarına bakıldığında da kadın çalışanların sinik tutumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### **2.1.2.1.2.3.Eğitim Durumu**

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır (Boyalı, 2011). Genel olarak söylemek gerekirse eğitim seviyesi ile sinizm arasında aynı yönlü bir ilişki vardır (Görmen, 2012, s. 113).

Gündüz (2014) araştırmasına göre; Ortalama puanları incelendiğinde, yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların duygusal/inançsal sinizm ve örgütsel sinizm puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm tutumuna ait ortancalara bakıldığında en fazla değer ilköğretim seviyesinde eğitim alanlarda görülmektedir. Daha üst seviyelere çıkıldıkça sinik tutumda azalma görülmektedir (Altınöz ve diğerleri, 2011).

#### **2.1.2.1.2.4.Gelir Düzeyi**

Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir (Boyalı, 2011, s. 28). Bireylerin çalıştıkları işte aldıkları ücrete bağlı olarak örgüte olan duygu ve düşünceleri de değişiklik gösterebilmektedir. İş yerinde verdikleri emeğin karşılığını alamayan kişilerin örgüte olan güvenleri de zedelenebilmektedir (Çetinkaya, 2014). Yani dağıtımsal örgütsel adaletsizlik çalışanların, yöneticilerinin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarını olumlu olarak karşılamaması anlamındadır (Görmen, 2012, s. 116). Sonuç olarak; Geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Boyalı, 2011, s. 28). Bu konudaki araştırmalara bakıldığında; Erbil (2013) araştırmasında; gelir düzeyi 1001- 1500 TL arasında olan çalışanların sinik tutumları en yüksek seviyede iken, gelir düzeyi 2001 TL ve üzeri olan çalışanlarda en düşük seviyededir (s. 72). Çetinkaya (2014) araştırmasında; Geliri 1501-2000 TL arasında olan çalışanların duygusal ve örgütsel sinizm düzeylerinin diğer çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir (s. 190).

#### **2.1.2.2.Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Son yıllarda örgüte yönelik olumsuz inançlar, duygu ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum olan ve çalışma ve örgüt koşullarından kaynaklanan örgütsel sinizm kavramı ön plana çıkmaktadır (Görmen, 2012, s. 88). Örgütsel sinizmin bireylerde ortaya çıkması, örgütlere ilişkin birtakım inanışların ortaya çıkması ile başlamakta ve bu inanışlar önce duygulara dönüşmekte ardından da örgütlere ve örgütteki diğer meslektaş ve paydaşlara yönelik davranışlara dönüşmektedir (Atmaca, 2014, s. 44). Örgütsel sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sinizm tutumu içinde bulunan bireylerin, bahsedilen üç boyuttan biriyle ya da bir kaçıyla örgütsel sinizm düzeylerinin ortaya çıkması mümkündür (Sağır ve Oğuz, 2012).

### 2.1.2.2.1 Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyutun tanımlarına bakılırsa; örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır. “İnsani güdülerin ve eylemlerin dürüstlüğüne ya da iyiliğine inanmama eğilimi gösteren” sinik inanışların az ama öz ifadesi insanların dürüst olmamasıdır (Aslan ve Boylu, 2014). Başka bir anlamla çalışanların örgütteki kararlara karşı güvensizlik ve inanmamaları gibi hissettiği duygular ile açıklanmaktadır (Ahmadi, 2014, s. 24). Öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır (Uzuntarla ve diğerleri, 2015, s. 549). Kurumun dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır (Korkmaz, 2011, s. 22). Örgüt, yönetici, iş arkadaşlarına duyulan güven zamanla yok olabilmektedir. Yöneticiye duyulan güvenin bilişsel sinizmi etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015). Sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi konuların eksikliği sonucu örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine ihanet ettiklerine inanmaktadırlar (Akman, 2013, s. 26). Bu boyutta sinik bireyler; örgütün adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerden yoksun olduğuna ve bu ilkelerin kişisel çıkarlar uğruna kurban edilebileceğine inanır (Yangil ve diğerleri, 2014, s. 102). Bu sinizm boyutunda bireyler, diğer bireyleri kendi doğrularına göre yargılamaktadır ve bu doğrular dışında davranan bireyleri kusurlu olarak görmektedir. Kendi doğrularına inanan bu bireylerin diğer bireyleri kusurlu olarak görmesi, onların kendilerini üstün görmelerine neden olabilir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015). Örgütün ilkelerinin olmadığını ve örgütteki her anlamdaki ilişki ve etkileşimlerin kişilerin menfaatlerine yönelik olarak şekillendiğini düşünmektedirler (Begenirbaş ve Turgut, 2014, s. 228). Bu boyutta dürüstlüğe inanmama hâkim olduğu için çıkar menfaat ilişkisi ön plandadır.

Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelere yoksundur. Örgütlerin hazırladığı resmi beyanlar çalışanlar tarafından ciddiye alınmaz. Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilir nitelikte ya da durumdadır. Örgütlerdeki bireyler yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler. Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır (Polatcan, 2012). Bu sinikler; örgütlerinde çıkarıcılık adına prensiplerin sık sık feda edildiğine ve vicdansız davranışların doğruluğuna inanırlar. Aynı zamanda örgütsel yönetim seçimlerinin kendi ilgilerine bağlı olduğuna ve insanların uyumsuz ve güvenilir olmadığına inanırlar (Boyalı, 2011). Böylece çalışanlar örgütlerinde çıkarları uğruna içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değerlerini feda ederek; vicdansız ve ahlaksız davranışlar

sergileyebileceklerdir. Bununla birlikte, çalışanların performansları ve verimliliği azalabilecek ayrıca diğer çalışanlara da kötü örnek olacaklardır. Bu da örgütün maddi ve manevi zarara uğramasına neden olabilecektir (İnce, 2012). Kısacası bu boyutta, bireylere asla güvenilmemesi gerektiğine ve bireylerin maaş artışı, terfi gibi maddi çıkarlarını, kişilik, erdem sahibi olma gibi manevi değerlerine tercih ettiklerine inanılır (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 22).

#### **2.1.2.2.2.Duyuşsal Boyut**

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu olan duygusal boyutun tanımına bakılırsa; bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler oluşturmaktadır. İnanç ve düşüncenin bir parçası olarak sinizm organizasyona karşı öfke ve kınama gibi nesnel yargılara dayanmayan güçlü duygusal tepkiler içerir (Kılıç, 2015). Bu boyutta saygısızlık, karşısındakini küçümseme, öfke, kızgınlık, sıkıntı duymak, utanç hissetmek, nefret etmek, kendini beğenmişlik, ahlaki bozulma, hayal kırıklığına uğrama ve güvensizlik duygularının yer aldığı belirtilebilir (Küçükköylü, 2014, s. 59). Tutumlar inançlar gibi duygulardan oluşurlar. Sinikler kurumlarına karşı küçük görme ve öfke hisleri geliştirirler. Ayrıca sıkıntı, tikslenme ve hatta utanç gibi hisleri de barındırabilir (Korkmaz, 2011, s. 23).

Davranışlar duyguların etkisiyle oluşur. Sinizm, inanıldığı gibi hissedilebilir de. Sinizm, örgüt hakkında hislerine kapılmadan yapılan eleştiriler değildir. O, içinde güçlü duygusal tepkileri de barındırır (Kılıç, 2011, s. 8). Örgütlerini düşündüklerinde sıkıntıyı, nefreti hatta utancı bile tecrübe edebilirler. Bu yüzden sinizm çeşitli olumsuz duygularla ortaktır. Sinikler; imrendikleri ve standartlarını yargıladıkları örgütlerinin büyüklüğüne karşı gizli bir haz duyabilirler (Boyalı, 2011, s. 16). Sinikler bazen parçası oldukları, kuralları tarafından yönetildikleri örgütlerini eleştirmekten gizli haz duyarlar. Bu yüzden örgütsel sinikler, örgütlerine karşı birtakım olumsuz inançlara sahip olan insanlar olmaları yanında, duygusal olarak da bu olumsuz duyguları hisseden kişilerdir (Kılıç, 2011). Bireylerin örgütlerine yönelik hissedeceği nefret, öfke, küçümseme, tikslenme gibi duygular olabileceği gibi, bireylerin örgütlerince küçümsendiği ve engellendiği hissi de oluşmaktadır (Atmaca, 2014, s. 46). Mesela; örgüt için bir şey yapılmak istendiğinde yönetici buna karşı olumsuz bir tutum gösterdiğinde yapılmak istenen şey engellenmiş, kişi de küçümsenmiş oluyor. Sonuç olarak örgüt için bir şey yapılmak istenmiyor ve örgüt ve yöneticiye karşı olumsuz duygular oluşuyor.

### 2.1.2.2.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutta; örgüte karşı olumsuz ve genellikle aşağılayıcı davranışlar gösterme eğilimi anlamına gelir (Erdoğan ve Bedük, 2013, s. 21). Örgütsel sinikler, örgütün gelecek eylemleri hakkında da kötümser düşüncelere sahiptirler (Kılıç, 2011, s. 9). Örneğin bunlar; öncelikli kalitenin pahallılaşmaya başlar başlamaz anlamsızlaştığını öngörürler (Boyalı, 2011, s. 16-17). Örgütle ilgili bir olay anlatırken bile örgütün dürüstlükten yoksun olduğunu vurgulamaya çalışırlar. Örneğin, çevre sorunlarıyla ilgilenmeye başlayan bir örgüt için sinik çalışanlar örgütün halka iyi gözükme çalıştığı için bunu yaptığını düşüneceklerdir (Kılıç,2011). Dolayısıyla sinikler böylece örgütte gizli güdüler ve düşünceler ve davranışlara sebep olmaktadır (Ahmadi, 2014, s. 26).

Davranışsal boyut, olumsuz ve sıklıkla küçümseyici davranışa sahip olma eğilimidir. Sinik tutumları olan kişilerin en açık davranışsal eğilimi örgüte karşı yapılan sert eleştirilerdir (Aslan ve Boylu, 2014, s. 35-36). Bireylerin inanç ve düşüncelerinin davranışlarına yön vermesi sonucunda ortaya çıkar. Bu davranışlar, eleştirme, dalga geçme gibi sözlü şekilde ifade edilebildiği gibi; sırtıma, küçümseyici bir biçimde gülümseme, anlamlı bakışmalar gibi sözsüz bir şekilde de sergilenebilir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015). Özellikle de iğneleyici bir mizah anlayışı ile sinik tutumlarını sergileme yoluna gitmektedirler, tıpkı antik siniklerde olduğu gibi en güçlü eleştirileri kuruma karşı olmaktadır. (Korkmaz, 2011, s. 24). Bu değişik türlerde olabilir. En açık şekilde gösterileni, örgütün adaletten, dürüstlükten yoksun olduğuna dair yapılan açık eleştirilerdir. Çalışanlar, sinik davranışlarını örgütlerine yönelik alaycı espriler yaparak da gösterebilirler (Kılıç, 2011, s. 9).

Genel yaklaşım; sinik tutumların belirli davranış tiplerine yol açtığını göstermektedir. Yöneticilerine ve işlerine karşı negatif tutum takınan çalışanlar, işlerinde daha olumsuz tavır sergilemeye eğilimlidir (Korkmaz, 2011, s. 24). Bu duygusal deneyim iş tatminsizliği ve kurumsal bağlılığın azalması gibi tutumsal ve davranışsal tepkilerle sonuçlanır (Aslan ve Boylu, 2014, s. 37). Ama öte yandan da sinizmin davranış boyutunda sinik tutuma sahip çalışanlar kurumlarını eleştirmekte, genellikle sessiz kalmamaktadırlar. Eleştirilerin dikkate alınması örgütsel iyileşmelere katkı sağlayabilir (Çakıcı ve Doğan, 2014, s. 81). Eleştirinin doğru yönetilebilmesi halinde gelişme ve ilerleme için örgütler tarafından itici

güç olarak kullanılabilceği söylenebilir (Arslan, 2012, s. 15). Özet olarak davranışsal boyut kurumu eleştirme, küçük görme gibi davranışlar sergilemektedir. Kişi örgütün ilkelerini benimsemediğinde bunu davranışa dönüştürür ve örgüte olan bağlılığı azalabilir. Öte yandan, kişi örgütü eleştirdiğinde dikkate alınıp iyi yönde bir ilerleme de mevcut olabilir.

### **2.1.2.3. Sinizmin Türleri**

Beklenti ve beklentilerin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan hayal kırıklığından şekillenen sinizm sadece çalışma hayatını değil sosyal yaşantının kalitesini de düşürmektedir. Temelleri M.Ö.'ye dayanan bu kavram örgütsel anlamda yeni yeni kullanılmaya başlanmıştır (Sur, 2010). Sinizm türleri beş tanedir. Bunlar; mesleki sinizm, toplumsal sinizm, örgütsel değişim sinizmi, çalışan sinizmi ve kişilik sinizmidir. Bu çeşitlerin tamamı örgütsel sinizmi anlatır.

#### **2.1.2.3.1.Mesleki Sinizm**

Hizmet sektöründe çalışanlar müşteriler ile etkileşim halindedir ve bu durum strese sebep olmaktadır. Bu stresli etkileşim, çalışanda fiziksel tükenmeye ve duygusal olarak zorlanmaya sebep olabilir (Boyalı, 2011, s. 25). Birisinin çabalarının boşa gittiğinin sürekli olarak hatırlatılması çalışmalarının amaçsızlığı hissini doğurur. Zaman içinde her bir başarısızlığın ya da suçlamanın altında kalmak kişisel bir tükenişi getirir (Korkmaz, 2011, s. 34). İş sinizminin kaynağı kişi-rol çatışmasıdır. Kişi-rol çatışması kişisel değerlerle çalışılan kurumun değerlerinin çatışması olarak adlandırılabilir. Belirli mesleklerde çalışanlar kendi hisleri olmayan tavırları sergilemek zorunda kalabilmektedirler (Korkmaz, 2011). Zaman içerisinde çalışanlar kendi karakterlerinden vazgeçerek daha sert bir yapıya bürünürler.

Mesleki sinizm yaşayan çalışanlar zamanla hissizleşmeye, yabancılaşmaya, katı yürekli olmaya ve insani duyguları kaybetmeye başlarlar (Özcan, 2014, s. 15). Mesleki sinizmin esas itibariyle kişinin kendisinden, örgütsel sinizmin ise örgütten kaynaklandığı söylenebilir (Arslan, 2012, s. 16). Müşterileri aşağılayıcı sözlerle etiketlerler ve müşterilerle iletişimleri en aza indirirler (Özcan, 2014, s. 15). Sonuç olarak da işten ayrılma durumları ortaya çıkmaktadır (Boyalı, 2011, s. 25). Kısaca, insanla iletişim halinde olan mesleklerde çalışanlar gerçek duygularını müşterilerden sakladıkça gerçek kimliklerini kaybettikleri söylenebilir (Özcan, 2014).

### **2.1.2.3.2.Toplumsal Sinizm**

Toplumsal sinizm, kişi ile toplum arasında var olduğu varsayılan sosyal sözleşmenin ihlal edilmesinin bir sonucudur. Amerikan halkı için, Amerikan Rüyası olarak da adlandırılan iş güvenliği, ev sahibi olma, refah artışı, eğitime kaynak ayırabilme, sosyal sözleşmenin parçaları olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2011). Sinizme katkı yapan diğer faktörler ise endüstrileşmenin ilk aşamalarında işçilerin sömürülmesi ve çağdaş kurumların işyeri şartlarını düzeltme vaatlerinin gerçekleşmemesidir (Korkmaz, 2011, s. 30). Devlete olan inanç da zayıflamakta, bireyler kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte, sisteme olan güven yıpranmakta, başkalarına olan inanç tartışılır hale gelmektedir (Kılıç, 2011, s. 15). Toplum düzeyinde de adaletin sağlanamadığını savunan kişisel siniklerin, sayıca çoğalmasi ile şüpheli bir topluluğun meydana gelmesi kaçınılmazdır. Bu durumdan örgütlerin de olumsuz etkilenmesi olağandır (Gövez, 2013, s. 6). Bazen de toplumsal sinizmin etkisi net değildir. Bazı durumlarda toplumsal sinizm çalışanı örgüte daha da bağlı kılabilir. Bu durumun nedeni ise topluma ve kurumlara sinizm geliştiren bireyde çalışmaya başladığı kuruma karşı önceden oluşmuş bir önyargı vardır (Sur, 2010). Bu önyargı beklentiyi düşürmektedir. Toplumdan gördüğü hayal kırıklıkları kişiyi genellemeye götürmekte içinde de hayal kırıklıkları yaşayacağını düşünmektedir (Sancak, 2014, s. 40-41). Toplumsal sinizm çalışanların örgütteki durumlarına bağlı olan beklentileri daha mantıklı ve gerçeğe yakındır. Bunların beklentileri son derecede çok olmasına rağmen, iş hayatında daha az strese sebep olmaktadır (Ahmadi, 2014, s. 27). Sonuç olarak; kişi devletten beklentisini göremediğinde toplumsal sinizme neden olmaktadır. Bazen toplumsal sinizm olumlu bir sonuç olan örgüte daha bağlı da olabilir.

### **2.1.2.3.3.Çalışan Sinizmi**

Çalışan sinizmi, işyerinde, iş örgütleri, üst yöneticileri ve/ya diğer objelere yöneltilen öfke, ümitsizlik ve hayal kırıklığının yanı sıra küçümseme ve güvensizlik ile karakterize edilen bir tutumdur (Şirin, 2011, s. 24). Çalışan sinizminin nedenleri ise; çalışan veya çalışan sinizmi, iş yoğunlaşmasının, çalışma saatlerinin uzun sürmesi, yöneticilik ve liderliğin etkisizliği ve örgütteki yeni organizasyonların devamlı olması gibi çalışanları etkilemektedir (Ahmadi, 2014, s. 27). Bu bağlamda; örgütte meydana gelen sözleşme ihlal edilirse çalışan hayal kırıklığına uğrar ve örgüte olan güveni sarsılır. Bu durum çalışanda sinizm oluşturur. Çalışan sinizmle birlikte yönetime öfke duyar, çalıştığı işi sahiplenmez ve uzaklaşır. Hayatını sürdürmek için zorunlu olarak işini yapmaktadır (Sur, 2010). Çalışan



sinizmi oluştuğunda; örgüte karşı duyarsız yaklaşımlar, güvensizlik, işi yavaşlatma, yönetime kızgınlık gibi davranışlar oluşabilmektedir (Çağ, 2011, s. 83). Sonuç olarak; çalışanın işi ile ilgili beklentisi karşılanmadığında çalışan yönetime ve işine karşı olumsuz duygular hissedecek ve sinizm oluşacaktır. Bu da işine karşı olumsuz yaklaşmasına neden olacaktır.

#### **2.1.2.3.4.Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim, örgütsel sinizm literatüründe geniş yer tutmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi başarısız olmuş değişim çabalarına karşı bir tepkidir ve değişimi sağlayan aktiflerin tembel ve yetersiz olduğu düşünce ile gelecekteki değişikliklere dönük bir kötümserlik olarak tanımlanabilir (Korkmaz, 2011). Örgütsel değişim sinizmi, çalışanların örgütsel değişim çabaları için karamsarlık ve umutsuzluk tutumu olarak da tanımlanmaktadır (Turan, 2011, s. 102). Organizasyonel değişim sinizminde çalışanlar geçmişteki başarısız değişim sonuçlarından dolayı, yeni değişim çalışmalarından ve vaatlerinden umutsuzlardır. Değişimin gerçekteleceği konusunda inançsızlardır (Sur, 2010). Bir değişim çabasının devamı gelmeyince çalışanlar kendilerini aldatılmış hisseder. Gelecekteki değişim programlarının başarısına karşı geliştirilen kötümserlik bir savunma mekanizması ve başka hayal kırıklıkları yaşanmaması için kullanılır (Korkmaz, 2011). Çalışan sinizmi, toplumsal sinizmdeki gibi organizasyonel değişim sinizminde de psikolojik sözleşme ihlali algısı söz konusudur. Değişimle birlikte vaatler sunulmuş, fakat ne değişim ne de değişimin getireceği avantajlar oluşmuştur (Sur, 2010, s. 21). Sonuç olarak; değişim çabası olduğunda ya da değişim olurken bir problem ortaya çıktığında çalışan karamsar ve umutsuz bir tablo çizmektedir.

Örgütlerde sinizmin üstesinden gelebilmek için, yöneticilerin örgütlerini değiştirmeleri ve çalışan sinizmini azaltmaları gerekmektedir (Boyalı, 2011, s. 23). Çalışanları etkileyen kararlarda onların dâhil edilmesiyle, iletişimin geliştirilmesiyle, bilgi akışının sağlamasıyla ve yönetimin güveninin kazanılmasıyla sinik davranışlar en aza indirgenebilir (Çağ, 2011, s. 84).

#### **2.1.2.3.5.Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, insan davranışının genel olarak negatif bir algısını (sezgisini) yansıtan, doğuştan gelen ve değişmez (sabit) bir özellik olan sinizm türlerinden biridir (Boyalı, 2011, s. 19-20). Kişilik sinizmi olumsuz davranışlar olarak dışa vurulan ve doğal / sürekli

bir kişilik özelliğinden kaynaklanan (yani kişinin kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanan) sinizm türüdür (Korkmaz, 2011, s. 27). Genel (kişilik) sinizmde, kişi insanlara karşı düşmanca davranışlarda bulunup, insanların kendisine karşı yapılan olumlu davranışlarını dahi sorgulamaktadır. İnsan davranışlarının negatif olarak, değişmeyen ve doğuştan geldiğine inanılan tek sinizm çeşididir (Akman, 2013). Kişilik sinizmi yaşayanlar, sosyal ilişkilerde güzel iletişim kurmakta aciz, dürüst olmayan, işbirlikçi, önemsemeyen ve bencil insanlarla doludur. Bunun sonucunda saldırganlık olmasa bile kişide acı, kin, dargınlık, alınma ve hile gibi olumsuz durumlar görülebilmektedir (Erbil, 2013). Siniklerin başkasına ne olduğu, başına ne geldiği umurunda olmaz; insanlar bir yarar ya da avantaj elde etmek için adaletsiz işler yapmaktan geri kalmaz; birisi iyi bir şey yaptığında acaba arkasındaki gerçek neden ne diye merak eder (Özcan, 2014). Bu düşüncelere sahip bireylerde köklü bir güvensizlik durumu mevcuttur ve bu güvensizlik sonucunda bireyler duygu, davranışlarını öfkelenerek, kızgınlık göstererek, üzülenek, hile yaparak göstermektedirler (Akman, 2013, s. 30). Kişilik sinizmi tüm kriterleri etkileyen organizasyonel sinizmin en güçlü öngörücüsü olarak ortaya çıkar. Kişilik sinizmi bu yönleriyle hem örgütsel sinizmin bir parçası hem de en önemli kaynaklarından biri olduğu söylenebilir (Sur, 2010). Sonuç olarak; kişilik sinizmi başka insanlara karşı olumsuz düşünce ve tavırlarda bulunurken, başkalarının olumlu davranışlarını bile olumsuz olarak algılayabilmektedir.

#### **2.1.2.4.Örgütsel Sinizm Kuramları**

##### **2.1.2.4.1. Atfetme Kuramı**

Weiner'ın Atfetme Teorisinin temel odağı bireyin başarısının sebeplerini nasıl algıladığı ve bu algıların geçerli davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileridir (Karacaoğlan,2014, s. 21). Atfetme kuramı, insanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteğini vurgulayan bir kuramdır (Görmen, 2012, s. 97). Atfetme süreci hem bireyin kendi davranışlarını anlamlandırması, hem diğer insanların davranışlarını değerlendirmesi ve hem de bireyin algıladığı olayları anlama kavuşturması ya da yorumlaması açısından önemli bir yere sahiptir (Taslak ve Dalgın, 2015). Atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, Weiner'ın sosyal güdülenme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Atfetme kuramı özellikle örgütsel sinizmin durumsal yönlerini vurgulamaya çalışmıştır (Görmen, 2012). Örgütsel sinizm, bireyin değişim çabalarına nasıl tepki verdiğine dayanır. Diğerlerinin niyetlerine ve/veya yeteneklerine dair yükleme

“içselleştiğinde” sinizm gelişir (Korkmaz, 2011, s. 9). Bir bireyin davranışı, ya o kişiye ait özelliklerden ya da o bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır. Kişisel özellikler sonucu oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yüklenme süreçlerini, çevre koşulları sonucu oluşan davranışlar da çevresel koşullara dayalı yüklenme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (Görmen, 2012). Sinik çalışanlar daha az çalışmakta ve örgütünün aleyhinde konuşarak başka çalışanları etkileyebilmektedirler (İnce, 2012, s. 38). Mesela yabancı dil bilmeyi gerektiren yurtdışı görevine gidemeyen bir çalışan, bu durumu örgütün ya da yöneticisinin adaletsiz hareketlerine atfederse ve İngilizce bilmemesini göz ardı ederse o örgüte karşı sinik davranışlar sergileyebilecektir (Görmen, 2012, s. 98). Başka bir örnek verecek olursak; okulda bir öğretmene başarı belgesi verilmezken, yöneticiye olan yakınlığından dolayı ödül aldığını düşündüğü bir öğretmen arkadaşına olduğuna inanmakta ve bunu dile getirmektedir. Yani öğretmen arkadaşının başarısını yöneticiye olan yakınlığa atfetmektedir. Kendi performansının yeterli olmadığını görmemektedir.

#### **2.1.2.4.2.Beklenti Kuramı**

Çalışanın işinde gösterdiği başarı karşısında ödül arzulaması, ödül alacağına dair inancı ve çabası çalışanın performansını göstermektedir. Çalışanlar gösterdikleri performans karşılığını alamadıklarında, beklentileri karşılanmamış olmaktadır ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar (Akman, 2013). Çalışanlar gösterdikleri çabanın performans değerlendirme sonucunda fark edilmesini beklemektedirler. Ayrıca çalışanlar, gösterdikleri performansa göre ücret alabilmek ve aldıkları ücretin de ihtiyaçlarını karşılayabilir düzeyde olması konularında beklenti içerisindedirler (Gövez, 2013). Örgütlerde beklentisi gerçekleşmeyip hayal kırıklığına uğramış bir çalışan, duyuşsal anlamda endişe duymaktadır. Olumlu davranışlar sergilemiş, çaba sarf etmiş, başarılı olmuş ve olumlu sonuçlar bekleyen bir çalışan bunu görmezse sinik duygular onu esir alabilir (Görmen, 2012). Örneğin kişinin örgütsel değişimin başarısızlığında başkasını suçlaması, kendisi haricindeki kişilerde motivasyon ve yetenek eksikliğinin olduğunu savunması gibi durumlar söz konusudur (Küçükköylü, 2014, s. 54). Yani örgütte, çalışan kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında göreceği değeri bilip bilmediği sorusunun yanıtı aranmaktadır. Ödüller ve ödemeler de vurgulanmaktadır. Çalışanlar ödüllerin çekiciliği ile ilgilenmektedir (Kalağan, 2009, s. 50). Örneğin; çalışan özveri gösterip çalıştığında başarısının yönetici tarafından görülmesini ve bunun karşılığında da takdir ya

da ödül beklemektedir. Bunu göremediğinde mutsuz olmakta ve sinizm baş göstermektedir.

#### **2.1.2.4.3. Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal değişim kuramının temel varsayımı çalışanların saygı görme, onur, arkadaşlık gibi ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri devam ettirmesidir (Akman, 2013, s. 23). Bu kuram Örgütsel sinizm kavramının kuramsal desteğinin sosyal değişim kuramı ile açıklandığını belirtmişlerdir. Böylece, örgütsel sinizm, çalışanın örgütündeki istihdamı ile ilgili sosyal değişim ihlalinin bir tepkisi olarak açıklanmıştır (Görmen, 2012, s. 99).

Örgütün verdiği sözü tutmaması çalışanda sinikleşmeye yol açmaktadır. Örgütlerde sinizm, çalışana verilen belirli bir sözün (yemin) ve genelleştirilmiş beklentilerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır (Görmen, 2012, s. 99). Bu kurama göre, sosyal anlamda değişim gösteremeyen ve bu yöndeki beklentilere karşılık veremeyen örgütlerde sinizmin oluşması kolaylaşmaktadır (Gövez, 2013, s. 13). Sonuç olarak; değişim için verilen sözlerin tutulmaması çalışanda sinizme yol açmaktadır.

#### **2.1.2.4.4. Duygusal Olaylar Kuramı**

Çalışanların örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında kişisel özelliklerinin ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylarda bulunmaktadır. Yaşanan duygusal olaylar çalışanların tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Akman, 2013, s. 24). Örneğin yöneticinin taraflı tutumu hayal kırıklığına neden olmaktadır önermesi bu kuram için söylenebilir (Görmen, 2012, s. 99). Çalışma ortamındaki duygusal olaylar ve tutumlar çalışanı etkilemektedir.

#### **2.1.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

##### **2.1.2.5.1. Örgütsel Güven**

Bireylerin birbirlerine karşı düşünce ve davranışlarıyla ilgili olumlu duyguları içeren güven kavramı, bireylerarası ilişkileri geliştirmede en etkili faktörlerden birisidir. Güven duygusunun belki de en önemli özelliği karşılıklı olmasıdır (Özler ve diğerleri, 2010, s. 48). Bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlam ve uzun soluklu olabilmesi için güven duygusu gereklidir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 20). Bir örgütten söz ediyorsak, bu

örgütte yer alan herkesin önce örgüte, daha sonra da örgüt içindekilere güven duyması ve bu güvenin karşılıklı olması gerekmektedir (Özler ve diğerleri, 2010, s. 48). Güven ortamının sağlandığı örgütlerde çalışanlar, örgüte yönelik olumlu duygular besleyecek ve böylelikle olumsuz duygulardan uzaklaşarak sinik tutum içerisinde olmayacaklardır (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 20). Kısacası, güvenin olduğu yerde sinik duygular barınamamakta, güvensizliğin hâkim olduğu örgütlerde ise, siniklerin sayısı artmaktadır (Özler ve diğerleri, 2010, s. 48).

Örgütsel sinizm, örgüte karşı duyulan negatif tutumlar ve bir güvensizlik halidir, fakat tek başına güvensizlik sinizm, sinizm de güvensizlik değildir. (Sur, 2010, s. 38). Benzer özellikler gösteren güven ve örgütsel sinizm farklılığını şu şekilde sıralamak mümkündür: Güven eksikliği deneyim eksikliğinden kaynaklanabilir yani kişi diğer tarafla yeterince deneyim yaşamamışsa o kişiye güvenmeyebilir buna karşın sinizm ise tamamen deneyime dayalıdır (Korkmaz, 2011). Sinizmin var olabilmesi için kişi ya da kurumu iyi tanımak gerekir. Güvensizlik tanımadığın kişiye karşı da oluşabilecek bir durumdur. Örgütsel güven, iki boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar, örgüte güven ve yöneticiye güven şeklinde ifade edilebilir. Bu boyutlar incelendiğinde, yöneticiye güven ile örgüte güvenin birbiriyle ilişkili boyutlar olduğu görülür (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015). Çalışanda güven duygusunun oluşması dürüstlük ile sağlanmaktadır. Çünkü dürüstlük olmadan güven olmaz (Balıkçıoğlu, 2013, s. 31).

Bireysel ilişkilerin yanı sıra örgüte yönelik güven duygusunun gelişmesi de, örgütsel başarının devamlılığının sağlanmasında büyük bir öneme sahiptir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015, s. 20). Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir (Türköz, Polat, Coşar, 2013, s. 289). Örgütsel güven sayesinde bireylerin iş tatmini, moral ve motivasyonları artar ve böylelikle problemlerin azalması sağlanarak rahat karar verilebilir bir örgüt ortamı oluşur. Örgütüne güven duyan çalışanlar, işe karşı istekli olduklarından devamsızlıkları ve işten ayrılma niyetleri azalacaktır (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015). Örgütlerde dürüst, doğru, yardımsever, ahlaklı ve iyi niyetli olduğunda çalışanlarda oluşan bu gibi öncüller örgütlerde var olduğunda çalışanlarda güçlü bir güven duygusunun oluşacağı, var olmadığında ise bu kişilerin sinik olacağı düşünülmektedir (Özler ve diğerleri, 2010, s. 54).

Örgütlerde güven sağlanmadığı takdirde, çalışanlar yoğun bir stres ortamına maruz kalacaktır. Bu stresten dolayı örgütün verimliliği ve etkinliği için gerekli olan katkıyı sağla-yamayacaklardır (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015, s. 21). Sinik tutumlara sahip olan çalışanların bu değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak işletmenin değişime ayak uydurması karşısında bir direnç kaynağı oluşturur (Turan, 2011, s. 67). Güven duymayan çalışanların, örgütün her değişim girişiminde karşıt davranışlar sergileyeceği açıktır (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015, s. 21). Bu durum örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil aynı zamanda işletmenin de gelişmesini engellemektedir (Turan, 2011, s. 67). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140) Sonuç olarak örgüte duyulan güven sinizmi azaltmakta ve iş performansını olumlu yönde artırmaktadır. Güven oluşması için de öncül dürüst olmaktadır.

#### **2.1.2.5.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, Çalışanların kendi amaçlarını örgüt amaçları ile bütünleştirmesidir. Bu kapsamda, örgütlerde çalışandaki sinik tutumun oluşumu bu amaçların birlikteliğini engeller nitelikte görülmektedir (Altınöz ve diğerleri, 2011, s. 287). Buna göre, örgüte bağlılık bireysel ve örgütsel beklentiler arasındaki tutarlılıktan kaynaklanmaktadır. Örgütte sinizm varsa, örgüte güvensiz olan sinikler örgütsel beklentilerinde de olumsuz, umutsuz bir bakış açısı taşırlar. (Sur, 2010, s. 32). Bir sinik, örgütün uygulamalarının dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna inanırken; örgütsel bağlılıkta çalışan, kişisel değer ve amaçlarının örgütünkilere benzerlik gösterip göstermediğine ilişkin bir değerlendirme yapmaktadır (Akman, 2013, s. 39). Birey kendisini örgüt üyesi olarak hayal eder ve eğer ben bu örgütün üyesi olursam nasıl olur, ne gibi şeyler elde ederim ve ne gibi şeyler kaybederim şeklinde düşünür (Polat ve Meydan, 2010, s. 149). Sinik, örgütlerini terk etme düşüncesini kabul edip etmemesiyle ilgilenirken, örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütte kalma niyetini kapsamaktadır (Akman, 2013, s. 39). Bu bağlamda bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır (Yıldız, 2013, s. 855). Beklenen başarı düzeyi düşük

ise çalışanların verimlilikleri düşebilmekte, örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve çalışanlar bu durumda örgüt dışında iş fırsatlarına bakabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010, s. 153). Sinizm örgütlerdeki çalışan devir hızını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığın artırılması için, sinizmi ortadan kaldıracak yönetim stratejilerinin işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir (Altınöz ve diğerleri, 2011, s. 287). Örgüte bağlı çalışan, zor anlarda da örgütün yanında olan, işine düzenli olarak devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanabilir (İnce, 2012, s. 50). Bunu sağlamak için duygusal bağlılığın olması gerekmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışan, örgüt değerleri ve hedeflerini kendi hedef ve değerleri gibi benimsemekte ve güçlü bir aidiyet duygusu hissetmektedir (Türköz ve diğerleri, 2013, s. 287). Bu duygusal bağlılık ve aidiyet duygusu örgütsel özdeşleşme ile sağlanabilir. Özdeşleşme sürecinde ise örgütün değer yargıları, amaç, inanç ve inançları yani örgütün kültürü birey tarafından içselleştirilir. Bu noktada, artık özdeşleşme gerçekleşmiştir (Polat ve Meydan, 2010). Örneğin okulda; Öğretmenlerin örgütsel uyum açısından örgütsel bağlılıklarını destekleyici bir ortam oluşturulabilir. Öğretmenlerin okullarına ilişkin aidiyet duygularını artırmak amacıyla grubun bir parçası olma hissi oluşturma yönünde etkinlikler düzenlenebilir (Yıldız, 2013, s. 871). Çalışılan örgütte etik bir çalışma ortamı olduğu inancı kişiye güven verir ve bu inancın bağlılığı arttıracığı düşünülmektedir (Sur, 2010). İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışanı güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yöneltmek daha kolaydır (Akşit Âşık, 2010, s. 40).

Örgütsel bağlılığın örgüte olumlu bir etkisinin de bulunduğu belirtilebilir. Örgütsel sinizm ise, örgütte olumlu etkilerden ziyade olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir (Görmen, 2012). Sonuç olarak; örgütsel bağlılık örgütte olumlu bir yere sahiptir. Bağlılık sayesinde işten ayrılma gibi olumsuz durumlar yaşanmayabilir. Sinik bireyde bağlılık olmadığında çalışma ortamındaki diğer bireyleri etkileyecek ve olumsuz bir tablo ortaya çıkabilecektir.

### **2.1.2.5.3.Örgütsel Yabancılaşma**

Çağımızın bir rahatsızlığı olan ve örgütleri etkileyen ve genel anlamda iş görenlerde görülen yabancılaşma ve sinizm davranışları eğitim örgütlerinde de son yıllarda görülmeye başlamıştır (Yıldız ve diğerleri, 2013, s. 1255). Yabancılaşma; bireyin iş arkadaşlarına,

örgütsel ve doğal çevresine olan uyumunun ve özellikle çevresi üzerindeki denetiminin azalması, bu durumun giderek bireyin yalnızlığına ve çaresiz kalmasına yol açması haline denilmektedir (Sur, 2010, s. 32). Eğitimde yabancılaşma özellikle de öğretmenlerin işe ya da mesleklerine yabancılaşması olgusu eğitim sisteminde önemli bir problem olarak görülmektedir. Öğretmenlerin işe yabancılaşmaları birçok değişkenden etkilendiği görülmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2013). Çalışanlar işleriyle bağlarını o kadar güçlü şekilde koparırlar ki, iş ortamlarında kendilerini ifade edemezler (Özcan, 2014, s. 22). Toplumsal kuralların onu kısıtladığını düşündüğü için, çevresi ile özellikle okul yönetimi ve diğer öğretmenler ile iletişim kurmamaya çalışır. Yabancılaşan bir öğretmen, kendini okulun bir parçası olarak görmez, diğer öğretmenlerle ve yöneticilerle karşılaşmaktan bile çekinir ve yalnızca okulda değil okul dışında da onlarla görüşmek istemez (Yıldız ve diğerleri, 2013, s. 1259). Yabancılaşma sonucu sinik bireyler arkadaşlarıyla iletişim kuramazlar, güvenemezler, yalnız kalırlar. Kendilerini ortamdaki izole ederler. Her şeyi başkaları gibi yapmanın anlamsız olduğunu düşünür ancak yalnızca çevresi ile değil kendi özüyle de paralellik kuramaz. Amaçsız ve plansız yaşadığı için, fikir, tavır ve davranışlarında tutarlılık yoktur (Yıldız ve diğerleri, 2013). Yabancılaşma sonucu sinikleşen bireyler mesleklerine olan sevgilerini kaybederler, hatta zaman geçtikçe bu bireylerin mesleklerini beğenmedikleri de görülebilir. Örgütte sinizmi yaşayan sinik çalışanlar kendilerini düşük sosyoekonomik bir yapının parçası olarak gördüklerinden, üst sınıfa geçme umutları da yoktur. Buna bağlı olarak da ekonomik hayatları üzerinde kontrol sağlayamadıklarını kabul ederler (Sur, 2010, s. 32). Yıllardır aynı konuları öğretmekten sıkıldığını, alanının artık ona ilgi çekici gelmediğini, öğretmenlik mesleğini kendine uygun bir meslek olmadığını, mesleğini yalnızca ekonomik sebeplerden ötürü yapma zorunda olduğunu düşünür (Yıldız ve diğerleri, 2013). Yabancılaşma uzun süre devam ettiğinde ise iş yerinde mutsuzluk, sevmeme ve performansın azalması gibi sonuçlar meydana gelebilecektir.

#### **2.1.2.5.4. Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramı, çalışanların yaptıkları iş nedeniyle kendilerini aşırı düzeyde yüklenmiş ve duygusal/fiziksel olarak yıpranmış hissetmelerini ifade etmektedir (Üçok ve Torun, 2014, s. 233). Tükenmişliğin aynı sinizmde olduğu gibi beklentiyle ilgisi büyüktür. Çalışanın örgütünden hem yaptığı iş konusunda, hem bulunduğu örgütün sosyal durumundan, hem de işinin karşılığında aldığı ücret konusunda beklentileri vardır (Sur,



2010, s. 35). Ayrıca çalışan yaptığı iyi niyetli faaliyetler karşısında beklediği davranışı görmediğinde, güvensizlik ve hayal kırıklığı duyacaktır ve bu nedenle fiziksel ve ruhsal olarak tükenmeye başlaması ortaya çıkabilir (Ahmadi, 2014, s. 33). Bireyin işin gereklerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmaması, örgütün sunduğu her tür kazanımın bireyin beklentileri ile örtüşmemesi kişide tükenme yaşanmasına yol açacak durumlar yaratabilecektir (Arı ve Bal, 2008, s. 140). Tükenmişlik, ilk başta bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendrom olsa bile bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 75).

Tükenmişlik ve örgütsel sinizm kavramlarında ortak olan; hayal kırıklığı, bireyleri aşağılama ve küçümseme özelliğidir. Örgütsel sinizmde negatif tutumlar çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin olurken tükenmişlikte negatif duygular çalışanın çevresindeki arkadaşlarına ve kendisine yöneliktir (Akman, 2013, s. 41). Çalışanların kurumla ilişkilerinde yaşadıkları olumsuzluklar strese ve uzun vadede tükenmişlik olgusuna dönüşmektedir (Üçok ve Torun, 2014, s. 233). Tükenmişlik; çalışanların örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını ifade etmektedir. Sinik birey ise; örgüt içinde örgütsel eylemlere karşı sözlü olarak ya da örgütsel girişimlere alaycı davranışlarda bulunarak savunmacı bir tutum göstermektedir (Akman, 2013, s. 41).

İşe yeni başlayanlar için örgütsel düzeyde rehberlik ve mentorluk mekanizmalarının kurulması, son yıllarda pek çok işletmede uygulanan personel güçlendirme uygulamaları da tükenmişliği önlemede yapılabilecek uygulamalar olarak düşünülebilir (Arı ve Bal, 2008, s. 142). Tükenmenin sinsi sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73). Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmaması için yöneticilerin öncelikle bireylere karşı adil olmaları ve onlara değer vermeleri, başarılı çalışanları ödüllendirmek gibi hareketler göstermeleri gerekmektedir (Ahmadi, 2014). Bireyler işle ilgili gerçekçi hedef ve beklentiler geliştirmelidir. Bir kurum ya da bir işe başlamadan önce birey yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilirse karşılaşılabileceği sorunları önceden görerek önlem alması mümkün olacaktır (Arı ve Bal, 2008, s. 143). Sonuç olarak; tükenmişlik, örgütlerde görülen bir durumdur ve bunu yok etmek gerekir. Bunun için çalışanları takdir etmek, pekiştirmek son derece önemlidir.

### 2.1.2.5.5. Örgütsel Sinizm ve Tatmin

İş tatmini, işten kazanılan maddi çıkarlar ve çalışanların birlikte işten ve örgütten aldıkları zevk ile iş arkadaşları ile duyduğu mutluluk anlamına gelmektedir (Ahmadi, 2014). Aynı zamanda iş tatminini “çalışanın işi veya işiyle ilgili deneyimleri değerlendirmesi sonucu elde ettiği memnun edici veya olumlu duygusal durum” olarak tanımlamaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009, s. 73).

Çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için iş tatmini önemli bir unsurdur (Akman, 2013, s. 38). Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin çalışanın yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 199). Örgütün çalışan ihtiyaçlarını tatmin etmesi, çalışanların katkılarını önemsemesi ve çıkarlarını gözetmesi, çalışanların örgüt yararına olan iş tatmini ile karşılık vermesine neden olmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009, s. 77). Çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması, iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Görmen, 2012, s. 133). Çalışmalar göstermiştir ki düşmanca tavırlar sergileyen bireyler, kişilik sinikleri, genel olarak hayata olumsuz bakmaktadırlar. Bu da işyeri kavramları olan görevler, maaşlar ve terfiler gibi durumlara dönük daha fazla olumsuzluk anlamına gelmektedir (Korkmaz, 2011, s. 41). Ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan çalışan, tatminsizlik eğilimi gösterir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 199). İş tatminsizliği durumunda ise çalışan uygunsuz iş davranışları sergilemekte, etkinlik ve verimliliğinin olumsuz etkilenmesiyle birlikte bozulan sağlığı nedeniyle de örgüte bir maliyet getirmektedir (Poyraz ve Kama, 2008, s. 148). Yöneticiler çalışanın işine karşı olumlu tutumlarda bulunmasını sağlayarak hem iş tatmini, hem de örgütüne karşı olumlu tutumlarda bulunmasına katkıda bulunarak örgütte kalma arzusu ve yüksek düzeyde performans yaratabilir (Çakar ve Yıldız, 2009, s. 77). İşlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz çalışanlar ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler (Poyraz ve Kama, 2008, s. 148).

İş tatmini ile diğer benzer bir konu da iş memnuniyetidir. İş memnuniyeti ise, kişinin yaptığı işin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamamasına, beklentilerini yerine getirip getirmemesine göre değişen, işini sevme, işinden tatmin olma durumudur (Sur,

2010, s. 30). Beklentilerin karşılanmaması ile gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşanmaktadır. İş tatmininin örgütsel sinizmle ilişkisi bu noktadan ortaya çıkmaktadır (Boyalı, 2011, s. 36). Sinizm yaşayan bireylerin genel olarak negatif bir dünya görüşleri vardır ve bu negatif görüşler onların işlerine de yansımakta, verilen görevlerden, insanlardan, ücretlerden ve terfilerden memnuniyet duymamalarına sebep olmaktadır (Özcan, 2014, s. 20). Sinik tutum gösteren bir çalışan, özellikle rekabetin giderek arttığı hizmet sektöründe, müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemekte ve işletmeye ciddi anlamda zarar verebilmektedir (Altınöz ve diğerleri, 2011, s. 287). Doğru yapılan iş istenilen sonuçları getirecek, sevilerek ve istenerek yapıldığında ise her zaman kaliteli ve nicelikli olacaktır. Bu yüzden çalışanın yaptığı işi severek ve işinden memnun olarak yapması büyük önem taşımaktadır (Sur, 2010, s. 30). Örgütte çalışan kişinin sinizm düzeyi yükseldikçe iş memnuniyeti düşmektedir. Sonuç olarak; örgütsel sinizm iş memnuniyetini olumsuz etkilemekte ve iş memnuniyetini azaltmaktadır.

#### **2.1.2.5.6 Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, biçimsel ödül sistemi ve is tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışını reddetme daha çok kişilik siniklerinde görülmektedir. Kişilik siniklerinin bireysel yardım gerektiren vatandaşlık eylemlerini ret etmeleri olasıdır (Sur, 2010, s. 34). Kişilik sinizmi yaşayanlar içlerindeki düşmanlığı çevrelerine de yansıtır. İnsanlara yardım etmek de dâhil örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmayı reddederler (Özcan, 2014, s. 23). Kişilik siniklerinin yardım etmemelerinin nedenlerinden birisi yardımın yabancılarla iletişimi başlatmanın bir yolu olmasıdır. Bu nedenle yardımlaşmadan da uzak durabilmektedirler (Sur, 2010, s. 34). Çalışanlar, yeni başlayanlara, genellikle bir diyalog başlatmak için yardım ederler; oysaki sinikler insan ilişkilerinden kaçınır ve bu yüzden insanlara yardımcı olmazlar. İnsanlara olan güvensizlikleri ve eleştirileri, siniklerin ilişki kurmasını hatta bu yüzden birbirine bağlı çalışma gruplarının oluşmasını engeller (Özcan, 2014). Eğer örgüt çalışanına iyi muamele eder, adil davranır, kendisini geliştirmeye olanaklar verip, insani yaşam ve çalışma şartlarını sunarsa çalışanlarda kendi iş sorumluluklarının ötesine giderek örgüt için daha fazla çaba harcayacaklardır (Sur, 2010, s. 33). ÖVD'nin örgüt içinde pek çok olumlu sonucu vardır. ÖVD çalışanların pozitif tavır takınmalarına yardımcı olur.

Ayrıca örgüt için ekstra rol davranışı sergileyen bireylerde sorumluluk duyguları artar ve bu bireylerin yardımlaşma eğilimleri de artar (Erdoğan ve Bedük, 2013, s. 23). Örneğin, bir çalışan, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir (Sezgin, 2005). Yeterli ücret ve adaletli davranış karşılığında, çalışanlar sık sık gönüllü hizmetlerde bulunarak, yeni çalışanlara rehberlik ederek ve kendini geliştirme programlarına katılarak iş gereksinimlerini karşılamakta ve hatta aşmaktadırlar (Candan, 2013, s. 189). Örgütsel vatandaşlık davranışları arttıkça saygınlık artmakta, saygınlık arttıkça ise iş performansı ve doyum artmaktadır (Topkaya, Altinkurt, Yılmaz ve Dilek, 2013, s. 5-6). Sonuç olarak; ÖVD arttıkça kişi kendisini geliştirir, kendisini geliştiren kişinin performansı artar.

#### **2.1.2.6.Örgütsel Sinizmi Yok Etmenin Yolları**

Teknoloji ve iletişim araçlarının insanları birbirinden uzaklaştırdığı bir dönemde sinizm gibi inanç ve tutumlar örgütler için ciddi anlamda tehlike oluşturmaktadır (Sur, 2010, s. 40). İnsanlar teknolojiyle birbirinden ne kadar uzaklaşsa da birbirine ihtiyaç duymaktadır. İnsan etkileşimli bir varlıktır ve insana özgü her türlü olumsuz durum, bulunduğu ortamdaki diğer insanları da etkileyecektir (Kılınç, 2014, s. 29). Örgütlerde yapılan her iş bir şekilde, insana ihtiyaç duyularak yapılmaktadır. Yapılan işin kalitesi ne kadar doğru yapıldığına bağlıdır. İşlerin doğru yapılması da çalışanların motivasyonuna, birbirleri arasındaki koordinasyona bağlıdır (Sur, 2010, s. 40). Örgütsel sinizmi yaşayan çalışan, örgütüne ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz, umutsuz ve olumsuz duygularla dolu olduğundan, bir süre sonra kendini bulunduğu ortamdaki kişilerden izole eder. Çalışanın yaşadığı uzaklaşma moralini bozar, motivasyonunu düşürerek yaptığı işi hem nitelik hem de nicelik olarak düşürebilir (Kılınç, 2014, s. 29).

Örgütler yüksek karlar elde edebilmek için insanları daha çok çalıştırmakta, küçülme yoluna gitmekte, çalışanı geliştirecek, motivasyonunu arttıracak kaynakları tamimiyle üretime harcayabilmektedir. Fakat izlenen bu yol kısa dönemde örgüte başarı ve kar sağlamaktadır (Sur, 2010, s. 40). Bu durum sinizmi tetiklemektedir. Çalışanların çalıştıkları örgütlere karşı genellikle güvenlerini inançlarını kaybetmeleriyle sonradan

ortaya çıkan sinik tutumlar, çalışanları mutsuz ve verimsiz bireyler haline getirerek örgüt performansını olumsuz etkilemektedir (Ayduğan, 2012).

Çalışanların sağlıklı bir iş ortamında yüksek motivasyonla daha verimli çalışmalarını sağlamak ve işletmelere verilen/verilebilecek zararları en aza indirmek için öncelikle örgütsel sinizm düzeyinin tespit edilerek engelleyici politikaların geliştirilmesi ve bu doğrultuda sinik tutumların ortadan kaldırılması mümkündür (Ayduğan, 2012). Örgütler insana daha fazla değer vermeli, çalışanına dürüst beklentiler sunarak iş ve ücret eşitliğini sağlamalı, örgütsel bağlılığı ve güveni geliştirmelidirler (Sur, 2010, s. 40). Örgütte arkadaşlık ilişkilerinin ve bireylerde karşılıklı güvenin hâkim olduğu hayal kırıklıklarına yer vermeyecek bir örgüt iklimi ve insani değerleri yüksek bir örgüt kültürü varsa sinizmin kaynağı kuruyabilir (Görmen, 2012, s. 81).

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Sinizm alanında yurt dışı çalışmalar fazla iken yurt içi çalışmalar da hız kazanmaktadır. Örgüt biliminde sinizm ile ilgili çalışmalar esas itibariyle iki temel alanda yapılmıştır. Bu alanlardan ilki “mesleki sinizm” olarak adlandırılmakta ve kişinin işine karşı sinik tutuma sahip olmasını ifade etmektedir.

Brandes (1997) araştırmasında, artan sorumluluklar ve görevler ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğunu, aynı şekilde işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel sinizm arasında da bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Eaton (2000) araştırmasında, örgütsel sinizm ile ümit ve davranışlar ayrıca sempati ve davranışlar arasında bir ilişki mevcutken kızgınlık ve davranışlar arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tokgöz ve Yılmaz (2008) araştırmasını otel işletmesi çalışanlarında yapmış ve genel sinizm ve örgütsel sinizm arasında kısmen bir ilişki olduğunu, eğitim düzeyi yükseldikçe sinizm seviyesinin arttığını saptamıştır. Kalağan ve Güzeller (2010) araştırmasını öğretmenler üzerinde yapmış cinsiyet değişkeninde anlamlı bir fark bulunamamış fakat kıdem azaldıkça sinizm seviyesinin arttığı bulunmuştur. Kılıç (2011) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyesinin düşük olduğu görülmüştür. 26 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin düşük olduğu görülmüştür. Arslan (2012) araştırmasını akademisyenler üzerinde yapmıştır. Genel ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çetin ve Helvacı (2012) araştırmasını

öğretmenler üzerinde uygulamıştır. Araştırmasında 6-10 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenlerde 1-5 yıl arasında kıdeme sahip olanlardan daha çok sinizme sahip olduğu gözlenmiştir. Sağır ve Oğuz (2012) araştırmasında sinizm ile ilgili geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış anket geliştirmiştir. Ölçek, öğretmenlerin örgütlerine karşı tutumlarının farkına varmalarına olanak sağlarken, yöneticilere örgütteki eğitim etkinliklerinin uyarlanması ve yönetilmesi sürecinde veri sağlamaktadır. Nartgün ve Vartal (2013) araştırmasını, öğretmenler üzerinde uygulamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Tayfun ve Çatır (2014) araştırmasını hemşireler üzerinde uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda kıdem arttıkça sinizm düzeyinin artacağı, işe yeni başlayanlarda sinizm düzeyinin düşük olduğu görülmüştür.

Örgütsel sinizm kavramının ülkemize tanıtılması ve eğitim alanında yeni çalışmaların artması için çalışmam literatüre katkı sağlayacaktır. Eğitim örgütlerinde verim azaltıcı nedenler arasında olan örgütsel sinizme ilişkin sorun alanlarının ve bunların düzeylerinin belirlenmesi beklenmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren-örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi sürecine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Çankırı ilinde ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve bu düzeyin cinsiyet, öğrenim durumu gibi bazı değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek amacıyla yapılandırılma tarama modelinde bir araştırmadır. Tarama modeli, var olan durumu belirlemek amacıyla tasarlanan araştırma desenidir (Karasar, 2007).

#### 3.2. Araştırmanın Deseni

Araştırmanın evrenini Türkiye’de Çankırı ilinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemine ise Çankırı il ve ilçe merkezlerindeki öğretmenlerden seçilen örneklem grubu oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Erkek	149	49
	Kadın	155	51
Kıdem	1-10	187	61.5
	11-20	77	25.3
	21-	40	13.2
Eğitim Durumu	Ön lisans	27	8.9
	Lisans	247	81.3
	Yüksek lisans	30	9.9

Çalışma grubunun demografik özellikleri incelendiğinde, öğretmenlerin %49’unun erkek, %51’inin ise kadın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kıdemleri incelendiğinde

1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler %61,5, 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler %25,3 ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ise %13,2'dir. Eğitim durumları incelendiğinde ise, öğretmenlerin %8,9'unun ön lisans, %81,3'ünün lisans ve %9,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Sinizim ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 4 boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7), performansı düşüren etkenler (M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16), okula karşı olumsuz tutum (M17, M18, M19, M20, M21) ve çalışanların kararları uygulamalara (M22, M23, M24, M25) katılımıdır. Yapılan araştırma da faktör yük değerlerini birinci boyut için .86, ikinci boyut için .88, üçüncü boyut için .85, dördüncü boyut için ise, .68 olduğu bulgulanmıştır.

Bu araştırmada, iç tutarlılık katsayıları ise şu şekilde hesaplanmıştır.

Tablo 2. Boyutların Özdeğer, Açıklanan Varyans ve İç Tutarlılık Katsayıları

Boyutlar	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma	8.75	38.69	.85
Performansı düşüren etkenler	2.40	47.17	.92
Okula karşı olumsuz tutum	1.89	52.21	.86
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	1.79	49.48	.78

Tablo 2'den anlaşıldığı üzere, çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma boyutunun özdeğeri 8.75, açıklanan varyansı 38.69, ve iç tutarlılık katsayısı .85dir. Performansı düşüren etkenler alt boyutunun ise, özdeğeri 2.40, açıklanan varyansı 47.17, ve iç tutarlılık katsayısı .92 dir. Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunun ise, özdeğeri 1.89, açıklanan varyansı 52.21, ve iç tutarlılık katsayısı .86 dir. Çalışanların kararları



uygulamalara katılımı alt boyutunun ise, özdeğeri 1.79, açıklanan varyansı 49.48, ve iç tutarlılık katsayısı .78 dir.

### **3.4.Verilerin Analizi**

Verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. Alt problemlere göre kullanılacak analiz tekniğinin belirlenmesi için verilerin normal dağılımına bakılmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda anlamlılık değerinin .05 den büyük çıkması sonucunda parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmanın alt problemleri kapsamında aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR ve YORUM

#### 4.1. Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmada, birinci alt problem kapsamında, öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeği alt boyutlarına ilişkin ortalamaları sunulmuştur.

Tablo 3. Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Alt Boyutlar*	Minimum	Maximum	$\bar{x}$	S
1	1.00	4.00	2.72	.85
2	1.00	4.00	2.96	1.10
3	1.00	4.00	1.87	.84
4	1.00	4.00	2.11	.85
Genel Ölçek Ort.	1.00	4.00	2.49	.66

\*1. Çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma, 2. Performansı düşüren etkenler, 3. Okula karşı olumsuz tutum, 4. Çalışanların kararları uygulamalara katılımı

Tablo 3'te öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutları ve ölçeğin geneline ilişkin ortalamaları sunulmuştur. Tabloya göre, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutlarında kararsızım düzeyinde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip alt boyut performansı düşüren etkenler ( $\bar{x}=2.96$ ) boyutudur. En düşük ortalamaya sahip alt boyut ise, okula karşı olumsuz tutum ( $\bar{x}=1.87$ ), alt boyutudur. Ayrıca ölçeğin genel ortalaması ile karşılaştırıldığında, çalışanların kararları uygulamalara katılım alt boyutunun daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareket ile öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum sergiledikleri ve okulda uygulanan kararlara katılımlarının istedikleri düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Sonuç olarak öğretmenlerden sinizmin ortaya çıkmasında performansı düşüren etkenlerin daha fazla neden olduğu söylenebilir.

#### 4.1.1. Kurumdan (Duyuşsal-Davranışsal) Uzaklaşma Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi örgütsel sinizm alt boyutlarının madde bazında incelenmesine ilişkindir. Tablo 4’te çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma alt boyutunu madde bazında ortalamaları sunulmuştur.

Tablo 4. Kurumdan (Duyuşsal-Davranışsal) Uzaklaşma Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma	$\bar{x}$	s.s.	Minimum	Maximum
1.Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım.	3.10	.07	1.00	5.00
2.Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm.	3.01	.07	1.00	5.00
3.Yapılması düşünülen şeyler genelde beni güldürür.	2.63	.06	1.00	5.00
4.Toplantılarda yeni kararlar alınırken arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.	2.24	.06	1.00	5.00
5.Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum	2.32	.06	1.00	5.00
6.Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum.	2.52	.07	1.00	5.00
7.Tayin/ Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.	2.39	.07	1.00	5.00

Tabloda öğretmenlerin kurumdan (duyuşsal-davranışsal) alt boyutunda en az ortalamaya sahip oldukları durumların, 'Toplantılarda yeni kararlar alınırken arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız' ( $\bar{x}$ =2.24) ve 'Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum' ( $\bar{x}$ =2.32) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kurumdan (duyuşsal-davranışsal) alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip oldukları durumların ise, 'Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım' ( $\bar{x}$ =3.10) ve 'Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm' ( $\bar{x}$ =3.01) olduğu anlaşılmaktadır. Ortalamaların geneline bakıldığında öğretmenlerin bu alt boyut için kararsızım düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Sonuç olarak bu boyutta

öğretmenlerin diğer insanlarla iletişim halinde ve düşüncelerini paylaşan kişiler olduğunu düşündüğümüzde okuldaki olumsuz durumlar sivil hayatına da yansımakta ve başkalarının yanında okulunu eleştirmekte ve yakınmakta olabilir.

#### 4.1.2. Performansı Düşüren Etkenler Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, performansı düşüren etkenler alt boyutunun madde bazında ortalamaları sunulmuştur.

Tablo 5. Performansı Düşüren Etkenler Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Performansı düşüren etkenler	$\bar{x}$	s.s.	Minimum	Maximum
8.Görev yaptığım okulda okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.	2.64	1.15	1.00	5.00
9.Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkıların genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir.	3.01	1.22	1.00	5.00
10.Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir.	2.74	1.30	1.00	5.00
11.Yöneticimin bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi performansımın düşmesine neden olur.	3.14	1.25	1.00	5.00
12.Görev yaptığım okulda yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir	3.12	1.23	1.00	5.00
13.Okul yöneticisinin çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar.	2.96	1.35	1.00	5.00
14.Yöneticimin okuldaki informal gruplardan bazılarına daha yakın olması okul yönetiminin yanlı davrandığına inanmama neden olur.	3.02	1.32	1.00	5.00
15.Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır.	2.76	1.32	1.00	5.00
16.Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azmimi kırmaktadır.	2.92	1.28	1.00	5.00

Tablo 5’te, öğretmenlerin performansı düşüren etkenler alt boyutuna ilişkin madde bazında ortalamaları incelenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin en yüksek ortalamalara sahip oldukları ifadelerin ‘Yöneticimin bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi performansımın düşmesine neden olur’ ( $\bar{x}=3.14$ ) ve ‘Görev yaptığım okulda yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir’ olduğu anlaşılmaktadır. En düşük ortalamalara sahip oldukları ifadeler ise, ‘Görev yaptığım okulda okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır’ ( $\bar{x}=2.64$ ) ve ‘Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir’ ( $\bar{x}=2.74$ ) olduğu görülmektedir. Maddelerin ortalamalarına genel bakıldığında ise, öğretmenlerin performansı düşüren etkenler alt boyutun için kararsızım düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Sonuç olarak; okulda lider yani yönetici önemli bir yere sahiptir. Yöneticinin görüşleri de öğretmenler için önemlidir. Bir öğretmenin çalıştığı kuruma bağlılık yaşaması için yöneticiye görev düşmektedir. Eğer öğretmen okulunu geliştirmek için çalışmada bulunup yönetici önemsemezse bu da performansın düşmesine ve sinizme neden olabilir.

#### 4.1.3. Okula Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, okula karşı olumsuz tutum alt boyutunun madde bazında ortalamaları sunulmuştur.

Tablo 6. Okula Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Okula karşı olumsuz tutum	$\bar{x}$	s.s.	Minimum	Maximum
17. Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.	1.60	.97	1.00	5.00
18. Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissederim.	1.99	1.04	1.00	5.00
19. Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlerim.	2.02	1.06	1.00	5.00
20. Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.	1.99	1.04	1.00	5.00
21. Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissederim.	1.75	1.10	1.00	5.00

Tablo 6’da görüldüğü üzere, okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda, öğretmenlerin en düşük ortalamaya sahip oldukları ifadeler, ‘Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem’ ( $\bar{x}=1.60$ ) ve ‘Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissederim’ ( $\bar{x}=1.75$ ) olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip oldukları ifadeler ise, ‘Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlerim’ ( $\bar{x}=2.02$ ), ‘Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim’ ( $\bar{x} =1.99$ ) ve ‘Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissederim’ ( $\bar{x}=1.99$ ) olduğu anlaşılmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda katılmıyorum düzeyinde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Katılmıyorum düzeyinde olması öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum göstermedikleri anlaşılmaktadır.

#### 4.1.4. Çalışanların Kararlara Uygulamalara Katılımı Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunun madde bazında ortalamaları sunulmuştur.

Tablo 7. Çalışanların Kararlara Uygulamalara Katılımı Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Çalışanların kararlara uygulamalara katılımı	$\bar{x}$	s.s.	Minimum	Maximum
22.Görev yaptığım okulda kararlara katılmak benim için önemlidir.	2.10	1.15	1.00	5.00
23.Görev yaptığım okulda okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser.	2.28	1.08	1.00	5.00
24.Görev yaptığım okulda yöneticim eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliği yapmayı önemser.	2.20	1.01	1.00	5.00
25.Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyarım.	1.86	1.03	1.00	5.00

Tablo 7’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin çalışanların kararlara uygulamalara katılımı alt boyutunda en düşük ortalamaya ‘Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyarım’ ( $\bar{x}=1.86$ ) ifadesinde sahip olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya ise, ‘Görev yaptığım okulda. Okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser’ ifadesinde sahip olduğu anlaşılmaktadır. Genel ortalamalara bakıldığında çalışanların kararlara

uygulamalara katılımı alt boyutunda kararsızım düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Sonuç olarak; okulda uygulanan kararlara katılımlarının istedikleri düzeyde olmadığı görülmektedir.

#### 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında sınanan durum, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığıdır. Tablo 8’de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre t-testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	X	S	Sd	t	p
Kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma	Erkek	149	2.73	.97	302	.30	.06
	Kadın	155	2.70	.73			
Performansı düşüren etkenler	Erkek	149	2.97	1.13	302	.22	.43
	Kadın	155	2.94	1.08			
Okula karşı olumsuz tutum	Erkek	149	2.01	.99	302	2.94	.00
	Kadın	155	1.73	.63			
Kararları uygulamalara katılımı	Erkek	149	2.15	.90	302	.84	.06
	Kadın	155	2.07	.81			
Genel Ölçek Puanı	Erkek	149	2.53	.73	302	.99	.00
	Kadın	155	2.46	.57			

Tablo 8’de, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda karşılaştırılması için yapılan t- testi sonrasında, kadın ve erkek öğretmenlerin kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda fark olmadığı görülmektedir [ $t(302) = .30, p > .05$ ]. Yine tablodan kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin performansı düşüren etkenler alt boyutunda da anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $t(302) = .22, p > .05$ ]. Öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel sinizm düzeylerinin okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık söz konusudur [ $t(302) = 2.94, p \leq .05$ ]. Farklılığın hangi grup lehine olduğunu anlamak için ortalamalar incelendiğinde erkek öğretmenlerin okula

karşı olumsuz tutumlarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel sinizm düzeylerinin kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [ $t(302) = .84, p > .05$ ]. Ölçeğin genel puanına ilişkin cinsiyete göre yapılan t-testi sonucunda ise anlamlı bir farklılık söz konusudur [ $t(302) = .99, p \leq .05$ ]. Bu farklılığın hangi grup lehine olduğunun tespiti için ortalamalara bakıldığında erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Erkek öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum boyutunda örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu sinizmin erkek öğretmenlerin düşüncelerini korkmadan ifade etmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

#### 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında sınınanan durum öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı üzerinedir. Tablo 9'da öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin ANOVA tablosu sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		F	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Kurumdan(duyuşsa l-davranışsal) uzaklaşma	2.94	1.04	2.68	.84	2.85	.72	1.5	.21
Performansı düşüren etkenler	3.29	.91	2.91	1.13	3.01	.96	1.4	.23
Okula karşı olumsuz tutum	2.27	1.05	1.8	.81	1.85	.75	3.43	.06
Kararları uygulamalara katılımı	2.30	.85	2.06	.82	2.35	1.09	2.3	.10
Genel Puan	2.77	.74	2.45	.65	2.60	.56	3.5	.06



Tablo 9’da analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda [F(2-301)= 1.5, p>.05], performansı düşüren etkenler alt boyutunda [F(2-301)= 1.4, p>.05],okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda [F(2-301)= 3.43, p>.05], kararları uygulamalara katılım alt boyutunda [F(2-301)= 2.3, p>.05], ve ölçeğin genel toplam puanına ilişkin [F(2-301)= 3.5, p>.05] eğitim durumuna göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

#### 4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu

Araştırmanın beşinci alt problemi kapsamında sınınan durum öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı üzerinedir. Tablo 10’da öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin ANOVA tablosu sunulmuştur.

Tablo 10. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İlkokul		Ortaokul		Lise		F	p	Anlamlı Fark
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
1	2.74	.92	2.77	.74	2.59	.78	.79	.45	
2	3.06	1.15	2.95	.99	2.64	1.05	3.15	.04	İlkokul-Ortaokul
3	1.92	.85	1.84	.79	1.74	.84	1.02	.36	
4	2.12	.82	2.06	.89	2.15	.91	.16	.84	
Genel Puan	2.53	.68	2.36	.59	2.36	.66	1.42	.24	

1. Çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma, 2. Performansı düşüren etkenler,3. Okula karşı olumsuz tutum,4. Çalışanların kararları uygulamalara katılımı

Tablo 10’da analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda [F(2-303)= .79, p>.05], okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda [F(2-303)= 1.02, p>.05], kararları uygulamalara katılım alt boyutunda [F(2-301)= .16, p>.05], ve ölçeğin genel toplam puanına ilişkin [F(2-301)= 1.42, p>.05], okul türüne göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Performansı düşüren etkenler alt boyutunda ise, okul türüne göre anlamlı bir farklılık söz konusudur [F(2-301)= 3.15,

$p \leq .05$ ]. Anlamli farklıliğin hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için yapılan Schffe testi sonucunda; farklıliğin İlkokul ve Ortaokul okul türleri arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, ilkokulda çalışan öğretmenlerin ortaokulda çalışan öğretmenlere göre performans düşüren etkenlere daha fazla maruz kaldıklarını belirttikleri sonucuna ulaşılabilir. İlkokul öğretmenleri devamlı aynı konuları tekrar ettikleri ve sıkıldıkları için performans düşüren etkenlere maruz kaldıkları söylenebilir.

#### 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşma Durumu

Araştırmanın altıncı alt problemi kapsamında sınıanan durum öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı üzerinedir. Tablo 11’de öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin ANOVA tablosu sunulmuştur.

Tablo 11. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	1-10 Yıl		11-20 Yıl		21 Yıl ve Üzeri		F	p	Anlamli Fark
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S			
Kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma	2.75	.84	2.52	.78	2.96	.99	3.8	.02	11-20 ile 21 ve üzeri
Performansı düşüren etkenler	2.93	1.05	2.83	1.20	3.33	1.09	2.8	.06	
Okula karşı olumsuz tutum	1.76	.72	1.87	.88	2.38	1.07	9.5	.00	1-10 ile 21 ve üzeri
Kararları uygulamalar a katılımı	2.06	.83	2.15	.95	2.28	.77	1.1	.31	
Genel Puan	2.47	.60	2.39	.69	2.81	.76	5.8	.00	11-20 ile 21 ve üzeri

Tablo 11’de analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin performansı düşüren etkenler alt boyutunda [ $F(2-303)= 2.8, p>.05$ ] ve kararları uygulamalara katılım alt boyutunda [ $F(2-301)= .31, p>.05$ ] kıdeme göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda kıdeme göre anlamlı fark olduğu görülmektedir [ $F(2-301)= 3.8, p\leq.05$ ]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için yapılan Schffe testi sonucunda; farklılığın 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar ile 21 ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, 21 ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin kurumdan uzaklaşmalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda kıdeme göre anlamlı fark olduğu görülmektedir [ $F(2-301)= 9.5, p\leq.05$ ]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için yapılan Schffe testi sonucunda; farklılığın 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar ile 21 ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, 21 ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeğin geneline ilişkin ise kıdeme göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [ $F(2-301)= 5.8, p\leq.05$ ]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için yapılan Schffe testi sonucunda; farklılığın 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar ile 21 ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde, 21 ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak kariyerinin başında olan çalışanlarda, mesleğinde ilerleyebilmek için örgütüyle özdeşleşme düşüncesi yoğundur. Örgütün işleyiş ve uygulamalarını zamanla tanıdıkça çalışan, hayal kırıklığına uğrayabilir ve olumsuz tutumlar sergilemeye başlayabilir. Bu da 21 yıl ve üstü kıdeme sahip kişilerde sinizme neden olabilir.

#### **4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sendikal Durumuna Göre Farklılaşma Durumu**

Araştırmanın yedinci ve son alt problemi kapsamında sınıanan durum öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin sendikal duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı üzerinedir. Tablo 12’de öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin t-testi tablosu sunulmuştur.

Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Sendika Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Boyut	Sendika Durumu	N	X	S	Sd	T	P
Kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma	Sendikasız	86	2.66	.82	300	.80	.55
	Sendikalı	216	2.75	.87			
Performansı düşüren etkenler	Sendikasız	86	2.99	1.08	300	.34	.37
	Sendikalı	216	2.94	1.11			
Okula karşı olumsuz tutum	Sendikasız	86	1.75	.78	300	1.53	.36
	Sendikalı	216	1.91	.85			
Kararları uygulamalara katılımı	Sendikasız	86	2.04	.81	300	.93	.07
	Sendikalı	216	2.14	.87			
Genel Ölçek Puanı	Sendikasız	86	2.44	.64	300	.81	.25
	Sendikalı	216	2.51	.66			

Tablo 12’de, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda karşılaştırılması için yapılan t- testi sonrasında, sendikalı ve sendikasız öğretmenlerin kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda fark olmadığı görülmektedir [ $t(300) = .80, p > .05$ ]. Yine tablodan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin performansı düşüren etkenler alt boyutunda da anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir [ $t(300) = .34, p > .05$ ]. Öğretmenlerin sendika durumuna göre örgütsel sinizm düzeylerinin okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı söz konusudur [ $t(300) = 1.53, p > .05$ ]. Örgütsel sinizm düzeylerinin kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda yapılan t- testi sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [ $t(300) = .93, p > .05$ ]. Ölçeğin genel puanına ilişkin sendika durumuna göre yapılan t-testi sonucunda ise anlamlı bir farklılık olmadığı söz konusudur [ $t(300) = .81, p > .05$ ].

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgular kısmında yapılan tüm analizler ışığında varılan sonuçlara ve bunlara dayalı olarak araştırmacı ve uygulamacılara önerilere yer verilecektir.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda ulaşılan yargıları şu şekilde sıralanmaktadır.

1. Örgütsel sinizmin boyutları sıralandığında en yüksek ortalama performansı düşüren etkenler boyutunda, en düşük ortalamanın ise okula karşı olumsuz tutum boyutu olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, öğretmenlerin sinizm davranışı göstermelerinin en fazla performansı düşüren etkenler boyutuna bağlı olduğu söylenebilir.
2. Okulda uygulanan kararlara katılımlarının istedikleri düzeyde olmadığı görülmektedir.
3. Örgütsel sinizmin kurumsal(duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma alt boyutunda “Toplantılarda yeni kararlar alınırken arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.” ve “Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum.” durumlarının en az ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. En yüksek ortalamaya sahip durumların ise “Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım.” ve “Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm.” olduğu görülmüştür. Bu boyutta öğretmenlerin kararsızım düzeyinde oldukları görülmüştür.

Araştırmada düşük ortalamaya sahip durum olan “Toplantılarda yeni kararlar alınırken arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.”; Görmen (2012) ’in araştırmasında yüksek ortalamaya sahip olduğunu görülmektedir. Örgütsel sinizm boyutlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde davranışsal boyutta, en yüksek aritmetik ortalamanın “Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız” (Görmen, 2012) maddesinden olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, Arslan (2012), akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasında, akademisyenlerin genel ve örgütsel sinizm düzeylerinin orta seviyede olduğu ve genel sinizm ile örgütsel

sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu yönüyle araştırmalar ile paralellik gösteren sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

Örgütsel sinizmin performansı düşüren etkenler alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan ifadelerin; “Yöneticimin bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi performansımın düşmesine neden olur.” ve “Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkiler.” olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise “Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.” ve “Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir.” olduğu görülmektedir. Bu boyutta öğretmenlerin kararsızım düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Sonuç olarak; okulda lider yani yönetici önemli bir yere sahiptir. Yöneticinin görüşleri de öğretmenler için önemlidir. Bir öğretmenin çalıştığı kuruma bağlılık yaşamayı için yöneticiye görev düşmektedir. Eğer öğretmen okulunu geliştirmek için çalışmada bulunup yönetici önemsemezse bu da performansın düşmesine ve sinizme neden olabilir.

4. Örgütsel sinizmin okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda en düşük ortalamaya sahip ifadelerin “Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.” ve “Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissedirim.” olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifadelerin ise “Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlenirim.”, “Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.” ve “Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissedirim.” olduğu görülmektedir. Bu boyutta öğretmenlerin katılmıyorum düzeyinde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Katılmıyorum düzeyinde olması öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum göstermedikleri anlaşılmaktadır.

Gökmen (2012), yaptığı araştırmada, benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırma maddeleri incelendiğinde; Maddelere ilişkin en yüksek puan incelendiğinde, yüzde 24 ile “Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim” maddesine “katılıyorum” seçeneği için hesaplanmıştır.

5. Örgütsel sinizmin çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunda en düşük ortalamaya sahip ifadenin “Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyuyorum.” olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifadenin ise, “Görev

yaptığım okulda, okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser.” olduğu görülmektedir. Bu boyutta öğretmenlerin kararsızım düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Sonuç olarak; okulda uygulanan kararlara katılımlarının istedikleri düzeyde olmadığı görülmektedir.

6. Cinsiyet değişkenine göre çalıştığı kurumdan (duyuşsal- davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etken ve kararlara uygulamalara katılım boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte genel puan ve okula karşı olumsuz tutum boyutunda erkek öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırma sonucu ile literatürde paralellik gösteren bulgulara rastlanmıştır. Gündüz (2013) çalışmasında; Çalışanların cinsiyetinin, Örgütsel Sinizm Ölçeğinin geneli, duygusal/inançsal sinizm ve örgütsel sinizm alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu ve erkek çalışanların puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte paralel olmayan bulgulara da rastlanmıştır. Erbil (2013) çalışmasında kadın çalışanların erkek çalışanlara göre davranış boyutuna yönelik sinizm düzeyleri daha yüksektir (Erbil, 2013). Gövez (2013) araştırmasında; araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan karşılaştırmalarda kadınların duyuşsal sinizm düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir (Gövez, 2013).

Polatcan (2012) yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin cinsiyetinin örgütsel sinizm tutumlarına etkisinin olmadığını göstermektedir. Çetinkaya (2014) araştırmasında; Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sinizmin alt boyutlarını oluşturan bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

7. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre; örgütsel sinizmin çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum, çalışanların kararlara uygulamalara katılımı boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmamızla paralellik gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Polatcan (2012) araştırmasına göre, örgütsel sinizm tutumlarında, eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlenmiştir. (Polatcan, 2012). Şirin (2011) araştırmasına göre Örgütsel sinizm ölçeği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutu

puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. (Şirin, 2011, s. 111).

Araştırmamızla paralel olmayan sonuçlara da rastlanmıştır. Kılıç (2011) araştırmasına göre; Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre; örgütsel sinizm düzeylerinde davranışsal boyutta, öğretmen okulu mezunlarının örgütsel sinizm ortalamasının; eğitim enstitüsü, dört yıllık fakülte, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre daha düşük olduğu bulunmuştur (Kılıç, 2011).

8. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin okul türü değişkenine kurumdan uzaklaşma, okula karşı olumsuz tutum, kararları uygulamalara katılım alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bununla birlikte performansı düşüren etkenler alt boyutunda, okul türüne göre ilkokul ve ortaokul lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. İlkokulda çalışan öğretmenlerin ortaokulda çalışan öğretmenlere göre performans düşüren etkenlere daha fazla maruz kaldıkları sonucu bulunmuştur.
9. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin kıdem değişkenine göre; performansı düşüren etkenler ve kararları uygulamalara katılımı boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bununla birlikte çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma alt boyutunda 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar ile 21- ve üzeri kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Buna göre, 21 ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin kurumdan uzaklaşmalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca; okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar ve 21- ve üzeri kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ölçeğin geneline bakıldığında 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar ile 21 ve üzeri kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmamız sonuçları literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermemektedir. Çalışanların davranışsal anlamda sinik tutumlarının ortalama düzeyde olmasına rağmen, sektörde 10-13 yıl arasında bulunan çalışanların davranış boyutuna yönelik sinizm düzeyi en yüksektir. (Erbil, 2013). 6-10 yıl arası hizmet süresinde elde edilen sıra ortalamaları, en düşük ortalamaya sahip olmasına rağmen, davranışsal boyutta en yüksek ortalamaya sahip olması dikkat çekicidir. (Polatcan, 2012). Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre, örgütsel sinizm düzeylerinde duyuşsal boyutta; 26 yıl ve yukarısında kıdeme sahip



olanların örgütsel sinizm düzeyinin, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdeme sahip olanlara göre daha düşük olduğu bulunmuştur (Kılıç, 2011). Örgütsel sinizm ölçeği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (Şirin, 2011). Çalışanların görev süresine göre yapılan karşılaştırmalara bakılacak olursa; görev süresi 1-5 yıl arasında olan çalışanların sinizm düzeyleri *yüksek* bulunmuştur (Gövez, 2013). Çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan çalışanların diğer çalışanlara göre bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Çetinkaya, 2014, s. 190). Ortalamalara bakıldığında en fazla sinik tutum 9–12 yıl aralığında çalışanlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun önemli nedeni de çalışma süresi arttıkça monotonluğun verdiği bıkmışlık ve ortaya çıkan tükenmişlik duygusu olduğu düşünülmektedir (Ahmadi, 2014).

Sonuç olarak; literatürle çok paralellik göstermese de kıdemi fazla olan öğretmenlerin kurumla ilgili düşüncelerini daha rahat ifade ettikleri görülmektedir. Kıdemi az öğretmenler ise daha memnun görünmekte ve kuruma karşı olumsuz tutum sergilememektedir.

10. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin sendikal durum değişkenine göre incelendiğinde çalıştığı kurumdan (davranışsal-duyuşsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum, çalışanların kararları uygulamalara katılımı boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırma sonuçları literatürle paralellik göstermektedir. Sendikaya üye olma durumu değişkenine göre üye olan ve olmayan öğretmenler arasında örgütsel sinizm açısından bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutta anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Kılıç, 2011, s. 97).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, bazı bulguların literatür ile paralellik gösterilirken bazı bulgular yönünden literatür ile çeliştiği görülmektedir. Sözelimi Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009) yaptıkları çalışmalarında, örgütsel sinizm ile cinsiyet, medeni durum, yaş, çalıştıkları bölüm, işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmuştur.

## **5.2.Öneriler**

### **5.2.1. Araştırmacılara Öneriler**

Araştırma temel eğitim ve ortaöğretim düzeyinde gerçekleştirilmiş ve öğretmenlerin sinizm düzeyi belirlenmiştir. Farklı araştırmalar ile eğitim-öğretimin farklı düzeyleri (üniversite) ve farklı okul türleri üzerinde çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca daha kalabalık bir örnekleme araştırma yapılabilir. Bu çalışma nitel olarak da ayrıca uygulanabilir. Ayrıca farklı değişkenler ile ilişkinin de incelenebileceği bir konu olan sinizm, iş doyumunu, tükenmişlik, iletişim gibi farklı pozitif psikoloji konuları ile de ilişkilendirilebilir.

### **5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler**

Sinizm olumsuz olarak görülen bir kavramdır, fakat doğru kullanıldığında olumlu dönümleri de olabilmektedir. Kurumu eleştiren öğretmenlerin eleştirileri doğru olarak kullanıldığında, bu sorunlara ortak çözümler bulunduğu kurumun verimini üst seviyelerde görebilir. Bunun için akademisyenler bu konuda araştırma yapabilir ve yöneticilere bu durumun nasıl olumlu şekilde kullanıldığı anlatılabilir. Yöneticiler; öğretmenlerin sinizm tutumlarını azaltmak için; öğretmenlere karşı daha dürüst, açık, tarafsız, adaletli olabilirler. Öğretmenler arasında işbirliğini sağlamak adına gezi, kutlama, yemek, film izleme gibi sosyal etkinlikler düzenleyebilirler. Yöneticiler; oluşturacakları etkili iletişim stratejileriyle öğretmenler ve diğer paydaşlar arasında etkileşimi sağlayarak, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırabilirler. Okul müdürleri; okuldaki herkese karşı nezaketli, kibar ve saygılı olabilirler, öğretmenlere rol model olarak okulda güven ortamı oluşturabilirler.

### **5.2.3. Eğitim Politikacılarına Öneriler**

Örgütsel sinizm ülkemizde yeni bir kavram olarak kullanılmaktadır. Son yıllarda her alanda olduğu gibi okullarda da sinizm düzeyi artış göstermektedir. Sinizm kavramının net olarak anlaşılması için konumuz bağlamında okullarda öğretmenlere akademisyenler tarafından seminerler verilebilir. Yöneticilere ise örgütsel sinizmi yok etme yolları anlatılabilir. Bunun için politika yapımcılar, Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler arası iş birliğinin sağlanması gerekmektedir. Öğretmenlere ve yöneticilere kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilmesi için eğitimler verilebilir.

21 yıl üzeri görev yapan öğretmenlerde sinizmin fazla olduğu görülmektedir. Bu öğretmenler için Milli Eğitim rotasyon uygulayabilir. Başka okullara gitmek onlar için farklılık yaratabilir. Bu öğretmenlere tecrübelerini aktaracak ortam sağlanarak aslında okullarına yararlı oldukları hissettirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi: Atatürk Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Akan, D., Bektaş, F., ve Yıldırım, İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(1), 48-56.
- Akbaş, O. (2012). Lise öğrencilerinin insanların çoğunluğuna güvenmeme nedenleri: Değerler eğitimi bağlamında bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 591-608.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Kahraman, G. (2014). Sağlık çalışanlarının sinik davranışlar gösterme eğilimi. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 84-95.
- Akman, G.(2013). *Sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 3(1), 25-52.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 285-315.
- Andersson, Lynee. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, ss. 1397-1398.
- Ardıç, K. ve Polatci, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-28.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.

- 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.
- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Ayduğan,N. (2012). *Mobbingin örgütsel sinizme etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Bakker, E. D. (2007). Integrity and cynicism: possibilities and constraints of moral communication. *Journal Of Agricultural And Environmental Ethics*, 20,ss.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya bölgesi konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ile bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Bedeian, A.G. (2007) . “Even if the Tower Is “Ivory,” It Isn’t “White:” Understanding the Consequences of Faculty Cynicism”, *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9–32.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş yaşamında çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel sinizme etkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,4(2),223-246.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman’daki bankalar üzerinde bir uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Brandes, M. P. (1997) *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Doktora Tezi, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, Cincinnati.
- Candan, H. (2013). Örgütsel sinizm ve işgören performansına olası etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-194.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi:" algılanan örgütsel destek" bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(28),68-90.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yüksekokullarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,15(1),79-89.
- Çetin, B., Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2013). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ile sinizm alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*,37,1-20.
- Çetinkaya, F. (2014). *Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Çotul, A. (2014). *İşletme etiğinde sinizm ve işgören performansı arasındaki ilişki: İstanbul'da tekstil sektöründe çalışanlara yönelik bir uygulama*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Eaton, J.A. (2000). "A social motivation approach to organizational cynicism". York University Graduate Program to Psychology: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Efiliti, S. , Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması, 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Kitabı*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

- Erbil, S. (2013). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Erdoğan, P. ve Bedük, A. (2013). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*,3(6),17-36.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi ve bir uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/ etkileşimci liderlik arasındaki ilişki - bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,13(2),27-47.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*,3(1),48-75.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- İnce, F. (2012). *Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir araştırma*. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4),195-216.

- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: örnek bir uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2),127-143.
- Karacaoğlan, F. (2014). *Otel işletmelerinde örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali: ankara'daki beş yıldızlı otellerde bir araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Karacaoğlan Aslan, F. ve Boylu, Y. (2014). 'Örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(2), 33-45.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 89-113.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (17.baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karcıoğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: *Atatürk Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma*. *AKÜ İİBF Dergisi*,17(1),19-34.
- Keser, A. (2005). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77-95.
- Kılıç, R. (2015). İşgörenlerin duygusal zekâları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 59-73.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Keçiören İlçesi Örneği)*. Hacettepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.




- Kılınç, S. (2014). *Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm tutumlarına etkisi (Malatya ili öğretmenleri üzerine bir uygulama)*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Korkmaz, İ. (2011). *Kişilik sinizmi ve algılanan üst yönetim desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Küçükköylü, C. (2014). *İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: Nevşehir ili maliye teşkilatı uygulaması*. Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Mısırdalı Yangil, F., Baş, M. ve Aygün, S. (2014). Genel ve örgütsel sinizm bağlamında otel çalışanları üzerine bir inceleme. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1), 99-112.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri (teachers' perceptions on organizational cynicism and organizational silence)... doi number: 10.14686/201321980. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (Uluslararası Hakemli Dergi-International Refereed Journal)*, 2(2), 47-67.
- Nartgün, Ş. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.
- Özler, D., Atalay, C. ve Şahin, M. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1309 -8039.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Polat, M., Meydan, C. M. ve Tokmak, I. (2010). Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm iliksisi üzerine bir araştırma [A research on empowerment, organizational identification and organizational cynicism]. *KHO Bilim Dergisi*, 20(2), 1-22.

- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Karabük İli Örneği)* . Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Poyraz, K. ve Kama, U. B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9 (2), 1094-1106.
- Sancak, Y. (2014). *Etik liderlik örgütsel adalet ve örgütsel sinizm üzerine bir uygulama*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1),317-339.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü,(Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi).
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (İstanbul ili, Esenyurt ilçesi örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Taslak, S. ve Dalgın, T. (2015). Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Muğla Sıtkı Kocaman University Journal of Social Sciences*, 34, 139-158.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10, 39.

- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Topkaya, N., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Dilek, S. A. (2013). Saygınlığını yitirme kaygısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 36, 1-20.
- Torun, A. ve Üçok, D. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1),231-350.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve karaman ili kamu kurumlarında bir çalışma*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2009). "Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma, 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Osmangazi Üniversitesi, s: 688- 691.
- Türköz, T. Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Uysal, H. T. ve Yıldız, M. S. (2014). İşgören performansı açısından çalışma psikolojisinin örgütsel sinizme etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 835-849.
- Uzuntarla, Y., Teke, A., Cihangiroğlu, N. ve Uğrak, U. (2015). Bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan yönetici sekreterlerin sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1): 545-564.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies, International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *International Journal of Social Science*, 6(6) : 1253-1284.

# EKLER

## EK.1



T.C.  
ÇANKIRI VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 84900378-903.99-E.6437646  
Konu : Dilek ÇAKICI

13/06/2016

VALİLİK MAKAMINA  
ÇANKIRI

İlimiz Çerkeş İlçesi Atatürk İlkokulu Sınıf Öğretmeni Dilek ÇAKICI'nın yüksek lisans tez çalışması olan "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri" hakkındaki anketin İlimiz merkezindeki Anaokulu,İlkokul,Ortaokul ve Lise Müdürlüklerinde görev yapan öğretmenlere uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde adı geçen anketi uygulamasını oturlarınıza arz ederim.

Turgut ÜNAL  
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
13/06/2016

Hüseyin DEMİRBAŞ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Cumhuriyet Mh. Park Sk. Hükümet Konağı Çankırı  
Elektronik Ağ:<http://cankiri.meb.gov.tr>  
e-posta: [ozluk18@meb.gov.tr](mailto:ozluk18@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için: İnsan Kaynakları-2  
Tel: (0 376) 213 15 36  
Faks: (0 376) 213 10 16

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c5f9-2875-34c4-94a4-6fbd kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
ÇANKIRI VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 47597406-903.99-E.6441948  
Konu: Anket Çalışması

13.06.2016

ÇERKEŞ KAYMAKAMLIĞINA  
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlçeniz Atatürk İlkokulu Sınıf Öğretmeni Dilek ÇAKICI'nın yüksek lisans tez çalışması olan "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri" hakkındaki anketin Müdürlüğümüze bağlı olan İlîmiz merkezindeki Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Lise Müdürlüklerinde görev yapan öğretmenlere uygulanması ile ilgili valilik onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Turgut ÜNAL  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek :  
-Onay (1 sayfa)

Cumhuriyet Mah. Hükümet Konagi Merkez/ÇANKIRI  
Elektronik Ağ: cankirimem@meb.gov.tr  
E-posta: ozluk18@meb.gov.tr

İnsan Kaynakları 2  
Tel: (0 376) 213 15 36

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 65af-5bdc-3d9b-915c-55bb kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
ÇERKEŞ KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43828023-903-E.6479607  
Konu : Anket Çalışması

13.06.2016

ATATÜRK İLKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 13.06.2016 tarih ve .6441948 sayılı yazısı.

Sınıf Öğretmeni Dilek ÇAKICI'nın yüksek lisans tez çalışması olan "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri" hakkındaki anketin İlimiz merkezindeki Anaokulu, İlkokul, Ortaokul ve Lise Müdürlüklerinde görev yapan öğretmenlere uygulanması ile ilgili valilik onayı ekte gönderilmiştir.  
Bilgilerinize rica ederim

Coşkun SEVİNÇ  
Müdür a  
Şube Müdürü

Ek: İlgili Yazı Ekleri

Hükümet Cad No 1 Çerkeş / ÇANKIRI  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: adsoyud@mcb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: İnsan Kaynakları Şubesi  
Tel: (0 376) 766 42 41  
Faks: (0 376) 766 10 03

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1ee0-ce86-3eb8-bf6c-fab9 kodu ile teyit edilebilir.

903-340  
14.06.2016

## **EK. 2**

### **UYGULAMA YAPILAN OKULLAR LİSTESİ**

1. Çerkeş Atatürk İlkokulu
2. Çerkeş 80. Yıl Cumhuriyet İlkokulu
3. Atkaracalar Cumhuriyet İlkokulu
4. Kızılırmak Şehit Remzi Aslan İlkokulu
5. Adnan Menderes İlkokulu
6. Mehmetçik İlkokulu
7. 30 Ağustos İlkokulu
8. Şabanözü Şehitler İlkokulu
9. Çankırı Dr. Refik Saydam İlkokulu
10. Cumhuriyet İlkokulu
11. Çerkeş 80. Yıl Cumhuriyet Ortaokulu
12. Çerkeş Namık Kemal Ortaokulu
13. Atkaracalar Cumhuriyet Ortaokulu
14. Orta Atatürk Ortaokulu
15. Kızılırmak Ortaokulu
16. İlker Tuncay Ortaokulu
17. 30 Ağustos Ortaokulu
18. Şabanözü Murat Somuncu Ortaokulu
19. Çankırı Lisesi
20. Çankırı Gazi Anadolu Lisesi
21. Çerkeş 19 Mayıs ÇPAL
22. Orta Yıldırım Beyazıt ÇPAL
23. Eldivan ÇPAL
24. Şabanözü Anadolu Lisesi

## EK:3

Kişisel Bilgiler						
I. Cinsiyetiniz		Kadın		Erkek		
II. Kıdem.....yıl	Okul Türü:	.....				
III. Eğitim Durumunuz						
IV. Sendikal durum	Üye değilim.....	Üyeyim.....				
<p><b>Açıklama:</b> Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtan derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi (maddeyi) cevaplarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağımız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.</p>						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım.						
2.Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm.						
3.Yapılması düşünülen şeyler genelde beni güldürür.						
4.Toplantılarda yeni kararlar alınırken, arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.						
5.Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum						
6.Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum.						
7.Tayin/ Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.						
8.Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.						
9.Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkılarımın genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir						
10.Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir.						
11.Yöneticimin, bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi, performansımın düşmesine neden olur.						
12.Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir.						
13.Okul yöneticisinin, çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları, yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar.						
14.Yöneticimin, okuldaki informal gruplardan bazılarında daha yakın olması okul yönetiminin yanlış davrandığına inanmama neden olur.						
15.Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır						
16.Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azmimi kırmaktadır.						
17.Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.						
18.Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissedirim.						
19.Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlerim.						
20.Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.						
21.Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissedirim.						
22.Görev yaptığım okulda, kararlara katılmak benim için önemlidir.						
23.Görev yaptığım okulda, okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser.						
24.Görev yaptığım okulda, yöneticim eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliği yapmayı önemser.						
25.Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyuyorum.						



#### **EK. 4**

Re: sinizm

Tuba Akpolat

31.1 (Paz) , 22:31

Merhaba Hocam

Ölçeği alışmanızda kullanabilirsiniz. Örgütsel Sinizm Ölçeği, 4 boyutlu bir ölçektir ve son boyutu ters kodlanmalıdır.

İslerinizde kolaylıklar, iyi alışmalar.

31 Oca 2016 tarihinde 21:15 saatinde, dilek akıcı <[dilek\\_cakici@windowslive.com](mailto:dilek_cakici@windowslive.com)> şunları yazdı:

Merhaba hocam. Ben Dilek ÇAKICI. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Denetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. Servet ÖZDEMİR hocamla çalışıyoruz. Geliştirdiğiniz sinizm ölçeğini tezimde kullanmak istiyorum. Bu konuda izninizi istiyorum. İyi akşamlar diliyorum.

Re: sinizm tez izin

Ebru Oğuz

Yanıtla |

24.5 (Sal) , 14:27

Sayın Çakıcı,

Sinizm ölçeğini kaynakça göstererek kullanabilirsiniz. Kolay gelsin

2016-05-20 12:07 GMT+03:00 dilek Çakıcı <dilek\_cakici@windowlive.com>:

Hocam merhaba. Ben Dilek Çakıcı. Başkent Üniversitesi Eğitim Yönetimi Denetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. Geliştirdiğiniz sinizm ölçeğini kullanmak için izin istiyorum. Geçen yıl Deniz Örucü hocam söylemiş size ama bu yıl danışman hocam değiştiği için tekrar istemem gerekti. İzniniz olursa çok sevinirim. İyi günler.

Doç. Dr. Ebru OĞUZ

Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi

Fen Edebiyat Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

# İNTİHAL RAPORU

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ (ÇANKIRI İLİ ÖRNEĞİ)

BY DILEK ÇAKICI

Quotes Excluded  
Bibliography Excluded

13%  
SIMILAR

T. C.  
KENT ÜNİVERSİTESİ  
İ BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
Mİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS

## Filters & Settings

### FILTERS

Exclude Quotes

Exclude Bibliography

Exclude sources that are less than:

words

%

Don't exclude by size

Exclude matches that are less than:

words

Don't exclude

Exclude Sections:

Abstract

Methods and Materials

Includes variations: Methods, Method, Materials, Materials and Methods