



**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
SİNİZMİ VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

HATİCE ASLAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

Temmuz, 2019

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
SİNİZMİ İLE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Hatice ASLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2019

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SINIZMI İLE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

HATİCE ASLAN

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2019

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu araştırmanın amacı Manisa ili Salihli İlçesinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeylerini; iş doyumunu düzeylerini; değişim sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları bağlamında sinizm düzeylerini; değişim sinizmi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca araştırmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarının cinsiyet, görev, alan, öğrenim durumu, çalışılan kurum türü, kıdem ve bulunduğu kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırmada Manisa ili Salihli ilçesindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 228 öğretmen, 68 idareci, toplam 296 katılımcı yer almıştır. Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeylerini belirlemek amacıyla Helvacı ve Çavdar (2017) tarafından geliştirilen “Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği” ve iş doyumunu düzeyini belirlemek amacıyla Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan “Minnesota

Doyum Ölçeği”nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yararlanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 19.0 istatistik programı ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, ANOVA, Tukey HSD ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi testi uygulanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların bilişsel ve davranışsal alt boyutlara ilişkin örgütsel değişim sinizmi algıları çok düşük; duyuşsal alt boyuta ilişkin örgütsel değişim sinizmi algıları düşük; iş doyumunu algıları oldukça yüksek bulunmuştur. Ayrıca katılımcıların örgütsel değişim sinizmi düzeylerinde tüm alt boyutlarda cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun dışında katılımcıların örgütsel değişim sinizmi düzeylerinde tüm alt boyutlarda görev, alan, öğrenim düzeyi, kurum türü, kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca katılımcıların değişim sinizmi ile iş doyumunu düzeyleri arasında güçlü ve negatif yani ters orantılı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde örgütsel değişim sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları ile iş doyumunu arasında da güçlü, negatif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Örgütsel Değişim Sinizmi, İş Doyumu.

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CHANGE
CYNICISM AND JOB SATISFACTION OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND
TEACHERS**

HATİCE ASLAN

Department of Educational Sciences, Master's Programme in Educational
Management

Uşak University Social Sciences Institute

July, 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Akif HELVACI

The aim of this study is to determine the levels of organizational change cynicism; job satisfaction levels; cynicism in the context of cognitive, affective and behavioral sub-dimensions of change cynicism; to determine the relationship between change cynicism and job satisfaction of school administrators and teachers working in kindergarten, primary, secondary and high schools in Salihli District of Manisa Province. Moreover, it was investigated whether the cognitive, affective and behavioral sub-dimensions of organizational change cynicism of school administrators, and teachers differ significantly in terms of factors such as gender, duty, field, educational background, type of school, seniority and employment duration in the school.

228 teachers, 68 school administrators, in total 296 participants working in kindergartens, primary, elementary and high schools in Salihli District in Manisa Province participated in this study. "Change Cynicism Scale" which was developed by Helvacı and Çavdar (2017) was used in order to determine the organizational change cynicism levels of participants. "Minnesota Satisfaction Questionnaire"

which was developed by Weiss, Davis England and Lofquist (1967) and adapted to Turkish by Oran (1989) was used in order to determine the job satisfaction levels of participants. The data gathered were analyzed with SPSS 19.0 statistical software. Descriptive statistics, independent samples t-test, ANOVA, Tukey HSD and Pearson Moment Correlation tests were used in order to analyze the data.

According to the results, the participants' perception of organizational change cynicism related to cognitive and behavioral sub-dimensions was very low; affective sub-dimension organizational change cynicism perceptions was low; perceptions of job satisfaction were quite high. In addition, there was no significant difference in gender in all sub-dimensions of organizational change cynicism levels. However, a significant difference was found in the organizational change cynicism levels of the participants in all sub-dimensions in terms of gender, duty, field, educational background, type of school, seniority and employment duration in the school. Furthermore, there was a strong and negative correlation between the levels of organizational change cynicism and job satisfaction. Similarly, strong, negative and significant relationships were found between the (cognitive, emotional and behavioral sub-dimensions of) organizational change cynicism and job satisfaction.

Keywords: Change Management, Organizational Change Cynicism, Job Satisfaction

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hatice ASLAN'ın “Okullarda Örgütsel Değişim Sinizmi ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” başlıklı tezi, 27/06/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ**İmza**

| | | |
|------------------|----------------------------|-------|
| Danışmanı | : Doç. Dr. M. Akif HELVACI | |
| Üye | : Dr. Gökhan Tuzcu | |
| Üye | : Dr. Gökhan Demirhan | |

Enstitü Müdürü**Prof. Mehmet KARAYAMAN**

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında başından sonuna kadar bilgisinden ve tecrübesinden faydalandığım ve bu süre zarfında bana zamanını ayırıp beni destekleyen saygıdeğer hocam Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tezim için gerekli yardımları tarafıma sağlayan tüm öğretmen arkadaşlarıma da ayrı ayrı teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan ablalarım Nurşen Kılınç ve Fatma Sakarya'ya, hayatımın her döneminde beni destekleyen, bana emek veren, beni bu günlere getiren annem Arzı Kılınç'a, hayatta olsaydı gurur duyacağına emin olduğum babam Muharrem Kılınç'a müteşekkirim.

Ayrıca her çalışmamda beni yüreklendiren, bana inanan, güvenen ve destekleyen eşim Ahmet Aslan'a ve bir gülüşü ile tüm yorgunluğumu alan kızım Meva Aslan'a teşekkürlerimle.

Hatice ASLAN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hatice ASLAN

Orta Öğretim : Yabancı Dil Ağırlıklı Salihli Lisesi

Lisans : Anadolu Üniversitesi/İngilizce Öğretmenliği

Yüksek Lisans: Uşak Üniversitesi Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Yabancı Diller : İngilizce, Almanca

İş Denevimi:

İngilizce Öğretmeni, Şehitler Ortaokulu, Salihli, Manisa.

Bilimsel Yayınlar:

Helvacı, M. A., Kılıçoğlu, A., & Aslan, H. (2017). Değişim Yönetimi Bağlamında 4+4+4 Eğitim Sisteminin Değerlendirilmesi. In *IV . International Eurasian Educational Research Congress*. Pamukkale Üniversitesi, Denizli: EJER Congress.

Helvacı, M. A. & Aslan, H. (2018). Roman Öğrencilerin Eğitim Sorunları ve Beklentileri (Salihli İlçesi Örneği). *8th International Congress of Research in Education..* Celal Bayar Üniversitesi, Manisa: Ulead 2018 Annual Congress

İletişim:

aslanhaticeaslan@gmail.com

KISALTMALAR

| | |
|-------|--------------------------------|
| MEB | : Milli Eğitim Bakanlığı |
| Akt. | : Aktaran |
| Vd. | : ve diğerleri |
| Diğ. | : Diğerleri |
| DFA | : Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| ANOVA | : Varyans Analizi |
| M | : Madde |
| CFI | : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi |
| IFI | : Artan Uyum İndeksi |
| X | : Aritmetik Ortalama |
| F | : Frekans |
| T | : t değeri (T-testi için) |
| SS | : Standart Sapma |
| Sd | : Serbestlik Derecesi |
| N | : Katılımcı Sayısı |
| p | : Anlamlılık Düzeyi |

İÇİNDEKİLER**Sayfa**

| | |
|----------------------------------|------|
| ÖZET..... | iii |
| ABSTRACT..... | v |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI | vii |
| ÖNSÖZ | viii |
| ÖZGEÇMİŞ | ix |
| KISALTMALAR | x |
| İÇİNDEKİLER | xi |
| TABLOLAR LİSTESİ..... | xvi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xx |
| 1. BÖLÜM: GİRİŞ..... | 1 |
| 1.1. Problem Durumu..... | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı..... | 2 |
| 1.2.1. Alt Problemler..... | 2 |
| 1.3. Sayıtlar | 3 |
| 1.4. Sınırlılıklar | 3 |
| 1.5. Araştırmanın Önemi..... | 3 |
| 1.6. Tanımlar | 4 |
| 2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE..... | 5 |

| | |
|--|----|
| 2.1. Değişim ve Örgütsel Değişim | 5 |
| 2.1.1. Değişimin Tanımı | 5 |
| 2.1.2. Örgütsel Değişimin Tanımı | 5 |
| 2.1.3. Örgütsel Değişimin Sebepleri | 6 |
| 2.1.4. Örgütsel Değişime Karşı Direnç | 8 |
| 2.1.5. Örgütsel Değişime Direnişleri Önleme Yaklaşımları | 12 |
| 2.1.6. Örgütsel Değişimi Yönetme | 14 |
| 2.2. Sinizm | 16 |
| 2.2.1 Sinizm Tanımı | 16 |
| 2.2.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı | 17 |
| 2.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları | 17 |
| 2.2.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri | 19 |
| 2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları | 20 |
| 2.3 Örgütsel Değişim Sinizmi | 20 |
| 2.3.1 Örgütsel Değişim Sinizmi Tanımı | 21 |
| 2.3.2 Örgütsel Değişim Sinizminin Önemi | 21 |
| 2.3.3 Örgütsel Değişim Sinizminin Sonuçları | 22 |
| 2.4. İş Doyumu | 23 |
| 2.4.1 İş Doyumunun Tanımı | 23 |
| 2.4.2 İş Doyumunun Önemi | 24 |
| 2.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler | 25 |

| | |
|--|----|
| 2.4.4 İş Doyumu Kuramları | 25 |
| 3. BÖLÜM: YÖNTEM | 40 |
| 3.1 Araştırmanın Modeli | 40 |
| 3.2. Evren ve Örneklem | 40 |
| 3.3. Veri Toplama Aracı..... | 43 |
| 3.4. Verilerin Analizi..... | 48 |
| 4. BÖLÜM: BULGULAR | 49 |
| 4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR..... | 49 |
| 4.1.1. Katılımcıların “Bilişsel” Alt Boyuta İlişkin Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeyleri..... | 49 |
| 4.1.2. Katılımcıların “Duyuşsal” Alt Boyuta İlişkin Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeyleri..... | 50 |
| 4.1.3. Katılımcıların “Davranışsal” Alt Boyuta İlişkin Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeyleri..... | 52 |
| 4.1.4. Katılımcıların Okullardaki Örgütsel Değişim Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri..... | 53 |
| 4.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR..... | 54 |
| 4.2.1. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Cinsiyet” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular | 54 |
| 4.2.2. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Görev” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular | 55 |

| | |
|--|----|
| 4.2.3. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Alan” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular | 55 |
| 4.2.4. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Öğrenim Düzeyi” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular | 56 |
| 4.2.5. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Çalıştıkları Kurum Türü” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular | 57 |
| 4.2.6. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Kıdem” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular | 64 |
| 4.2.7. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Aynı Okulda Çalışma Süresi” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular | 71 |
| 4.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR..... | 76 |
| 4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR..... | 77 |
| 4.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR..... | 78 |
| 4.5.1. Örgütsel Değişim Sinizmi Bilişsel Alt Boyutu ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular..... | 78 |
| 4.5.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Duyuşsal Alt Boyutu ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular..... | 79 |
| 4.5.3. Örgütsel Değişim Sinizmi Davranışsal Alt Boyutu ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular | 80 |
| 5. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR..... | 81 |
| 6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 83 |

| | |
|---------------|----|
| KAYNAKÇA..... | 85 |
| EKLER..... | 92 |



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

| | |
|---|----|
| Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Dağılımları..... | 42 |
| Tablo 2. DFA Uyum İndeksleri..... | 44 |
| Tablo 3. Değişim Sinizmi Ölçeği DFA Sonuçları..... | 44 |
| Tablo 4. Değişim Sinizmi Ölçeği DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları | 45 |
| Tablo 5. Minnesota İş Doyum Ölçeği DFA Sonuçları..... | 46 |
| Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları..... | 47 |
| Tablo 7. Okullarda Değişim Sinizmi Ölçeğinin Bilişsel Alt Boyutuna Dair Betimsel İstatistikler..... | 49 |
| Tablo 8. Okullarda Değişim Sinizmi Ölçeğinin Duyuşsal Alt Boyutuna Dair Betimsel İstatistikler..... | 51 |
| Tablo 9. Okullarda Değişim Sinizmi Ölçeğinin Davranışsal Alt Boyutuna Dair Betimsel İstatistikler..... | 52 |
| Tablo 10. Okullarda Değişim Sinizmi Ölçeğine Dair Betimsel İstatistikler..... | 53 |
| Tablo 11. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlarda Cinsiyete Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 54 |
| Tablo 12. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlarda Göreve Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler | 55 |
| Tablo 13. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlarda Alana Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler | 56 |

| | |
|---|----|
| Tablo 14. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlarda Öğrenim Düzeyine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler | 57 |
| Tablo 15. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel Alt Boyutta Kurum Türüne Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 58 |
| Tablo 16. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel Alt Boyutta Kurum Türüne Göre Varyans Analizi Sonuçları..... | 58 |
| Tablo 17. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel Alt Boyutta Kurum Türüne Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları..... | 59 |
| Tablo 18. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Duyuşsal Alt Boyutta Kurum Türüne Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 60 |
| Tablo 19. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Duyuşsal Alt Boyutta Kurum Türüne Göre Varyans Analizi Sonuçları..... | 60 |
| Tablo 20. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Duyuşsal Alt Boyutta Kurum Türüne Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları..... | 61 |
| Tablo 21. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Davranışsal Alt Boyutta Kurum Türüne Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 62 |
| Tablo 22. Katılımcıların Sinizm Düzeylerinin Davranışsal Alt Boyutta Kurum Türüne Göre Varyans Analizi Sonuçları..... | 62 |
| Tablo 23. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Davranışsal Alt Boyutta Kurum Türüne Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları..... | 63 |
| Tablo 24. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel Alt Boyutta Kıdem Yılına Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 64 |

| | |
|--|----|
| Tablo 25. Katılımcıların Sinizm Düzeylerinin Bilişsel Alt Boyutta Kıdem Yılına Göre Varyans Analizi Sonuçları..... | 64 |
| Tablo 26. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel Alt Boyutta Kıdem Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları..... | 65 |
| Tablo 27. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Duyuşsal Alt Boyutta Kıdem Yılına Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 66 |
| Tablo 28. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Duyuşsal Alt Boyutta Kıdem Yılına Göre Varyans Analizi Sonuçları..... | 66 |
| Tablo 29. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Duyuşsal Alt Boyutta Kıdem Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları..... | 67 |
| Tablo 30. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Davranışsal Alt Boyutta Kıdem Yılına Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 68 |
| Tablo 31. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Davranışsal Alt Boyutta Kıdem Yılına Göre Varyans Analizi Sonuçları..... | 68 |
| Tablo 32. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Davranışsal Alt Boyutta Kıdem Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları..... | 69 |
| Tablo 33. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel Alt Boyutta Aynı Okuldaki Çalışma Yılına Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler..... | 70 |
| Tablo 34. Katılımcıların Sinizm Düzeylerinin Bilişsel Alt Boyutta Aynı Okuldaki Çalışma Yılına Göre Varyans Analizi Sonuçları..... | 70 |
| Tablo 35. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Bilişsel Alt Boyutta Aynı Okuldaki Çalışma Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları..... | 71 |

Tablo 36. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Duyuşsal Alt Boyutta Aynı Okuldaki Çalışma Yılına Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....71

Tablo 37. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Duyuşsal Alt Boyutta Aynı Okuldaki Çalışma Yılına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....72

Tablo 38. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Duyuşsal Alt Boyutta Aynı Okuldaki Çalışma Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....72

Tablo 39. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Davranışsal Alt Boyutta Aynı Okuldaki Çalışma Yılına Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....73

Tablo 40. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Davranışsal Alt Boyutta Aynı Okuldaki Çalışma Yılına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....73

Tablo 41. Katılımcıların Değişim Sinizm Düzeylerinin Davranışsal Alt Boyutta Aynı Okuldaki Çalışma Yılına Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....74

Tablo 42. Minnesota İş Doyumu Ölçeğine Dair Betimsel İstatistikler75

Tablo 43. Minnesota İş Doyum Ölçeği İle Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Arasındaki İlişki.....76

Tablo 44. Değişim Sinizmi Ölçeğinin Bilişsel Alt Boyutu ile Minnesota İş Doyum Ölçeği Arasındaki İlişki.....77

Tablo 45. Değişim Sinizmi Ölçeğinin Duyuşsal Alt Boyutu ile Minnesota İş Doyum Ölçeği Arasındaki İlişki.....78

Tablo 46. Değişim Sinizmi Ölçeğinin Davranışsal Alt Boyutu ile Minnesota İş Doyum Ölçeği ile Arasındaki İlişki.....79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

| | |
|---|----|
| Şekil 1. Örgütsel Değişime Direnme Kaynakları..... | 10 |
| Şekil 2: Örgütsel Değişim Direncini Azaltma Stratejileri..... | 11 |



1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın alt problemleri, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada yer alan kavramsal ifadeler yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Değişim çağımızın en önemli kavramlarından birisidir. Her şey hızla değişmektedir ve örgütler de çevrelerindeki değişime kayıtsız kalamazlar; çünkü yaşamın tek yolu değişime uyum sağlamak ve onu yönetmekten geçer. Değişimi yönetemeyen ve onun gereklerini yerine getirmeyen ya da getiremeyen örgütler kısa sürede çökme ve yok olma sürecine girerler. Bu nedenle içinde buldukları çetin rekabet şartlarında ayakta kalmak için, örgütler değişimi etkili bir şekilde yönetmek zorundadırlar.(Tunçer, 2011) Değişim yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için uygun yöntem ve stratejiler ele alınmalı ve değişimi yönetme konusunda değişimi yönetecek liderlerin ve yöneticilerin de yeterli donanıma ve bilgiye sahip olması gerekmektedir. (Helvacı, 2015)

İçinde bulunduğumuz çağın en önemli özelliği hızlı değişimdir. Ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel, toplumsal ve teknolojik düzeyde farklı değişimler ve yenilikler görülmektedir. Kültürler, toplumlar ve ülkeler arasındaki sınırlar kalkarak, eskiden daha yoğun daha hızlı bir etkileşim gerçekleşmektedir. Bu durum, eğitim örgütleri için de geçerlidir. Çünkü eğitim de artık sadece okul duvarları içinde yürütülen bir etkinlik değil, okul çevresindeki çeşitli gruplarla etkileşim içerisinde yürütülen karmaşık bir uğraşıdır. Bu farklılaşma eğitim örgütlerinin yapı ve işleyiş bakımından değişimini gerekli kılmaktadır. (Çolakoğlu, M. 2005)

Örgütsel değişimin başarısı büyük ölçüde, değişime olan direncin engellenmesi ya da yok edilmesiyle yakından ilişkilidir. Örgütsel değişime başlamadan önce, ortaya çıkabilecek direnci asgari düzeye indirebilmek için değişime hazırlık yapılması gerekir. Bu bağlamda çalışanlar değişime hazırlanmalı ve direnç alanları ya da konuları tespit edilerek gerekli tedbirler alınmalıdır. Bütün bu önlemlere rağmen ortaya çıkacak olan direnci, direnen kişilerin özelliklerini dikkate almak suretiyle, direncin türü ve derecesine göre direnç önleme yöntemleriyle yok etmek ya da asgari düzeye indirmek mümkündür. Örgütsel

değişime karşı açık ya da gizli gösterilen direnç, örgütsel değişim sürecine zarar verir. Değişimin, planlanan sürede gerçekleştirilememesi, örgütsel kaynakların israfına neden olabilir. Bu nedenle örgütsel değişim sürecini sabote eden tüm direnç türlerinin dikkatle takip edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gerekir. Direncin kırılması için bazen demokratik bazen de antidemokratik yöntemlerin kullanılması gerekebilir. Direncin yok edilmesi için kullanılan yöntemler, duruma, bireysel özelliklere ve işin aciliyetine göre değişebilir. (Tunçer, 2013)

Bireyin işine karşı geliştirdiği en önemli tutumlardan birisi iş doyumudur. İş doyumunu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Muchinsky, 2000). Öğretmenlerde görülen iş doyumсуuzluğu Andeson ve Ivanicki'nin (1984) belirttiğine göre; öğretmenlerin kendileri ve öğrencileri hakkında olumsuz tutumlar geliştirmelerine, işe olabildiğince az gitmelerine hatta göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleğini bırakmayı düşünmesine sebep olmaktadır (Aktaran: Akçamete, 2001).

Tüm bu etkenler düşünüldüğünde okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okullarındaki değişime karşı sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasında nasıl bir ilişkinin olduğu ve bunun ne seviyede gerçekleştiğini açıklamak için bu araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, katılımcıların örgütsel değişim sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1.2.1. Alt Problemler

Bu çalışmanın alt problemleri şu şekildedir:

1. Katılımcıların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarda örgütsel değişim sinizmi düzeyleri nedir?
2. Katılımcıların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarda örgütsel değişim sinizmi düzeyleri;

a) cinsiyet b) görev c) alan d) öğrenim düzeyi e) kurum türü f) kıdem g) aynı kurumda çalışma süresi bakımından farklılık göstermekte midir?

3. Katılımcıların iş doyumu düzeyleri nedir?
4. Katılımcıların örgütsel değişim sinizmi ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
5. Katılımcıların örgütsel değişim sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyut düzeyleri ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

1.3. SAYILTILAR

Bu araştırmada şu sayıtlı mevcuttur:

- 1) Araştırmaya katılanların doğru ve samimi cevaplar sağladıkları kabul edilmiştir.

1.4. SINIRLILIKLAR

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- 1) Bu araştırma 2017-2018 öğretim yılı Manisa ili Salihli ilçesinde bulunan, anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
- 2) Özel eğitim kurumları ve yaygın eğitim veren kurumların bünyesinde çalışan öğretmenler araştırma kapsamı dışındadır.

1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Sinizm kavramı özellikle örgütsel davranış alanında dikkat çeken konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu sistemin başarısı, onu işletecek insanların niteliğine bağlıdır. Hiçbir eğitim sistemi, onun içinde görev alan insanların niteliklerinin üstünde bir hizmet ve ürün üretemez. Bu nedenle eğitim sistemi içinde görev alan insan kaynaklarının özellikle de öğretmenlerin niteliği,

üretilen hizmet, ürün ve sonuçların niteliği yönünden son derece önemlidir (Şişman & Taşdemir, 2008).

Eğitim paydaşlarından okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin ve iş doyumlarının eğitim sürecini etkileyen önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Kılıç, 2013). Bu açıdan, hızla değişen ve dönüşen toplumumuzda, öğretmenlerin ve değişimi yönetecek olan okul yöneticilerinin örgütsel değişim sinizm düzeylerini, iş doyum düzeylerini belirlemek, değişim sinizm düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek ve bu konularda önerilerde bulunmak bu çalışmada önemli görülmektedir.

1.6. TANIMLAR

Anaokulu: Okul öncesi eğitim veren eğitim-öğretim kurumudur.

İlkokul: 4 yıl süreli temel eğitim veren eğitim-öğretim kurumlarıdır.

Ortaokul: 4 yıl süreli temel eğitim veren eğitim-öğretim kurumlarıdır.

Lise: 4/5 yıl süreli ortaöğretim kurumudur.

Değişim: Var olan bir durumun belli bir süre içerisinde başka bir duruma dönüşmesidir.

Örgütsel Değişim: Örgüt içerisinde yukarıdan-aşağıya doğru veya planlı-plansız bir durumdan başka bir duruma geçme olayıdır.

Örgütsel Değişim Yönetimi: Örgütsel değişim yönetimi örgüt içerisindeki sistemin, yönetimin, yapının ve becerilerin içsel veya dışsal kaynaklı sebeplerle yenilenmesini başarıyla ele alma sürecidir.

Örgütsel Değişim Sinizmi: Örgüt içerisinde çalışanların meydana gelen değişimlere karşı göstermiş oldukları olumsuz ve karamsar tutum ve davranışlardır.

İş Doyumu: İş doyumunu, bireyin yaptığı işle ilgili kendini iyi hissetmesi duygusudur.

2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel değişim, örgütsel sinizm, örgütsel değişim sinizmi ve iş doyumunu konuları ele alınmıştır.

2.1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Bu bölümde değişim ve örgütsel değişimin tanımı, örgütsel değişimin sebepleri, değişime karşı direnç, örgütsel değişime direnişi önleme yaklaşımları ve örgütsel değişimi yönetme kavramları ele alınmıştır.

2.1.1. Değişimin Tanımı

Çağımızda değişmeyen tek şey değişimdir. İnsanlar, gruplar, örgütler ve toplumla birlikte, düşünceler ve davranışlar da değişmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde değişim, hayatın bütün elemanları açısından vazgeçilmez bir olgu olarak varsayılabılır. Eğer insan, grup, örgüt ya da toplumlar gerçekte değişmezlerse, olayların ve gelişmelerin arkasında kalırlar. Bu nedenle bu unsurlar, içinde bulunduğu topluma yabancılaşır. Yabancılaşma zamanla hem bireysel hem örgütsel tükenmeye sebep olabilir. (Çağlar, 2015)

Türk Dil Kurumuna göre değişim, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır. (www.tdk.gov.tr)

Değişim, hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen yani ilerleme ya da gerileme biçiminde gerçekleşebilen, bir değer yargısı taşımayan ve önceki durum ya da davranıştan farklılaşma; bir bütünün ögelerinde, ögelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşması durumudur (Tezcan, 1990; Güvenç, 1976; Başaran, 1992; Peker, 1995; akt. Helvacı, 2015).

2.1.2. Örgütsel Değişimin Tanımı

Değişim hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Ülkeler, kültürler, üretim biçimleri, ilişkiler ve hatta tabiat sürekli olarak değişmektedir. İnsanın bizzat kendisi de doğumdan ölüme hep değişerek bir ömür sürmektedir. (Erdoğan, 2015)

Kurumların gittikçe daha da zorlaşan ekonomik, teknolojik ve sosyal koşullarla baş etmeye çalıştığı bir ortamda işgörenlerin değişime ayak uydurmaları daha da önemli bir hale gelmiştir. Küreselleşmeyle birlikte siyaset ve devlet yönetimi

anlayışları da değişmekte ve uluslar arası kuruluşlar çoğalmaktadır. Bütün mesele, hızlı değişimin getirdiği yeniliklere nasıl uyum sağlanacağı, nasıl cevap verileceğinde düğümlenmektedir. (Tunçer, 2011)

Örgütsel değişim, örgütlerin daha etkili ve verimli bir hale gelebilmeleri için değişmelerinin zorunlu olduğunu vurgular. Bu bağlamda örgütler, çevre koşullarının sürekli değişmesi karşısında bu koşullara uyum sağlamak yani değişmek zorundadırlar. Bu durum, eğitim örgütleri açısından daha da önemlidir. Çünkü onlar, bir yandan çevrede meydana gelen değişmelere uyum sağlamakla, diğer yandan da toplumu ve toplumsal kurumları değişmelere hazır hale getirmekle yükümlüdürler. (Çalık, 2003)

Örgüt bağlamında değişim, planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenmek ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreçtir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995)

Örgütler çevreyle sürekli etkileşimde bulunan birer açık sistemdir. Bu nedenle de çevrede meydana gelen değişmelere uyarlanmak için değişmek zorundadır. Değişim her örgütün varlığını devam ettirmesi için gerekli bir olgudur. Değişim olmadan bir örgütün uzun süre varlığını sürdürmesi mümkün değildir. (Çolakoğlu, 2005)

2.1.3. Örgütsel Değişimin Sebepleri

Örgütleri değişmeye zorlayan etmenleri Hussey (1998), şu şekilde sıralamaktadır:

1. Rekabet: Örgütün büyüklüğü ve etkinlik derecesi ne olursa olsun karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır ve en çok karşılaşılan faktörde budur.

2. Müşteriler: Beklentilerin değişmesi sonucu, tüketiciler daha talepkar hale gelmişler ve yetersiz ve kalitesiz hizmet veren örgütlere tahammül edemez olmuşlardır.

3. Teknoloji: Üretilen teknolojinin uzun vadeli olmayışı ve sürekli teknolojinin yenilenmesi örgütleri değiştirmeye iten diğer bir faktördür.

4. Yeni düzenlemeler: İç piyasalarda rekabet imkanının artırılması ve kaliteli ürünler imal edilmesi yönünde atılan adımlar sonucu değişim ihtiyacı artmıştır.

Örgütler sürekli değişen bir çevre içindedir. İş gücü yapısı, teknoloji, ekonomik şoklar, rekabet, sosyal eğilimler ve dünya politikaları örgütü değişime götüren faktörlerdir. Örgütler değişime uyum sağlayamazlarsa yaşamlarını sürdürmeleri güçleşir (Robbins, 2001).

Örgütleri değişime zorlayan güçler iki grupta sınıflandırılabilir: (Gibson ve diğerleri, 1991, 647; Lunenburg ve Ornstein, 1992,214; akt. Helvacı, 2015, 51-62)

- a) Dış (Çevresel) Güçler
- b) İç Güçler

Helvacı'ya (2015) göre örgütleri değişime zorlayan dış güçler şu başlıklar altında toplanabilir:

- a) Ekonomik alanda meydana gelen gelişmeler,
- b) Teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler,
- c) Toplumsal alanda meydana gelen gelişmeler,
- d) Hukuk alanında meydana gelen gelişmeler,

Örgütsel değişim sebep olan iç güçler ise, örgüt içinde birbiriyle etkileşimde olan amaç, teknoloji, yapı gibi öğelerden bir ya da birkaçında görülen değişimdir. (Helvacı, 2015) Örgütün büyüme veya küçülmesi, kurum birleşmesi, tepe yönetimin değişmesi, örgütsel yetersizlikler ve çalışanların değişim isteği örgütü değişime sürükleyen örgüt içi faktörler arasında sayılabilir. Değişimin örgüt içi ve dışı pek çok sebebi bulunmaktadır. Ne sebeple olursa olsun değişimin temel amacı değişen şartların bozduğu örgütsel sistemi, performansı ve verimliliği yeniden tesis etmektir. (Tunçer, 2013)

Örgütler etkililiği arttırabilmeleri ve sürekliliği sağlayabilmeleri için değişen koşullara uyum sağlamak zorunda olduğu aksi takdirde örgütlerin değişime karşı birtakım direnişlerle karşı karşıya kalabileceği söylenebilir. (Çavdar, 2016)

2.1.4. Örgütsel Değişime Karşı Direnç

Bir örgütte yeni bir düzen kurma girişimi, zor, tehlikeli ve başarılı olması kuşkulu bir eylemdir. Örgütteki tüm sürtüşme, çatışma ve bölünmeler, değişim ekseninde etrafında toplanabilir. Değişikliğin politikası, uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa, muhtemelen değişime karşı direnç oluşacaktır. Değişime karşı oluşan bu direnç, üst yöneticilerin yoğun çabalarına rağmen, değişim sürecinin başarısızlığa uğramasına sebep olabilir (Bursalıoğlu, 1994).

Değişime karşı gösterilen direncin nedenleri çok çeşitlidir. Bu nedenlerden bazılarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Hussey, 1998) :

1) Bireyin Çıkar Odakları: Örgütlerde bir değişime karşı gösterilen direnmenin temelinde, çalışanların mevcut olan çıkarlarını sürdürmemeye kaygısı vardır. Çalışanlar gereksinimleri ile ekiler halinde olan değişimlere direnme göstermektedirler. Bu yüzden değişim için getirilen tüm öneriler güç dengesini tehdit ettiğinden dolayı, bireyler kendileri için önemli olan şeyleri kaybedeceklerini düşünüp, değişime fazla direnç gösterirler.

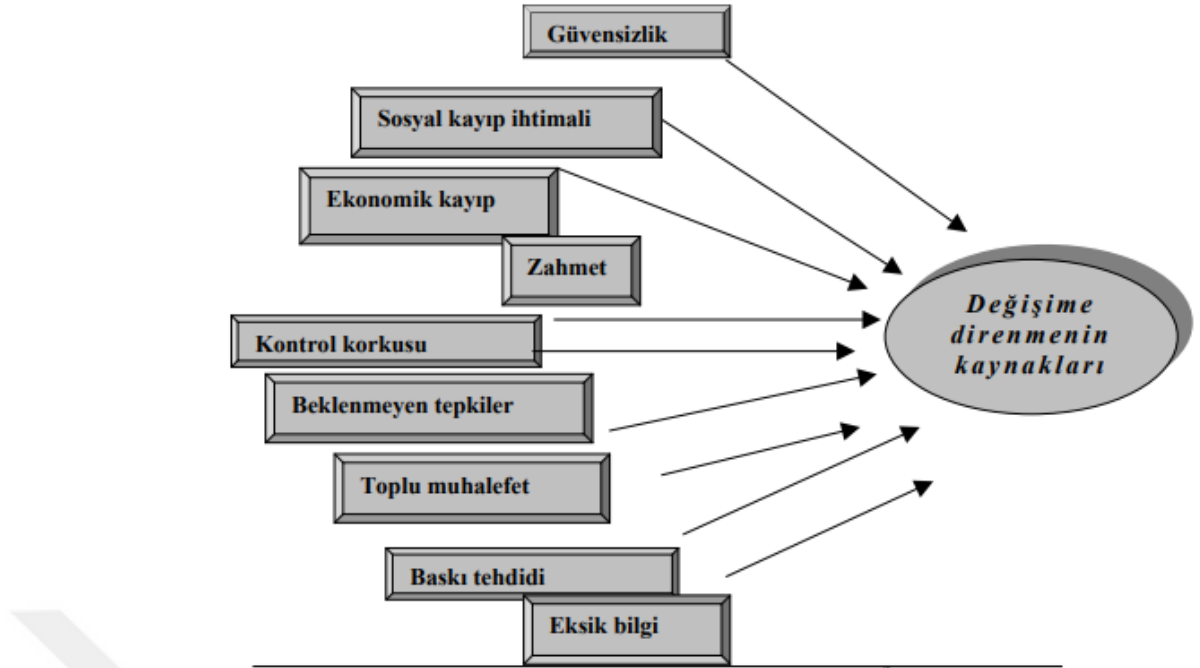
2) Güven ve Bilgi Eksikliği: Çalışanlar, örgütte yapılacak değişimin artı ve eksilerinin neler olacağı konusunda tam bir bilgiye sahip değilse değişime direniş meydana gelir. Değişimin tüm yönleri ile anlaşılmamış olması, değişimin nedenlerinin bireye eksik ya da yanlış aktarılması örgütte güvensizlik ortamı oluşturur. Bu yüzden çalışanlar değişime değil, değişimin getireceği belirsizliklere direnç gösterirler.

3) Değişim Hakkında Farklı Görüş ve Değerlendirmeler: İnsanlar değişim fikrine sıcak bakabilirler. Ancak kendi anlayışları veya uzmanlık alanları gereği bazı önemli konularda değişimin zarar getireceğini düşünebilirler. Bu durumda çalışanlar değişimin faydaları ve zararlarıyla ilgili, farklı değerlendirmelere sahipse değişime tepki oluşabilir.

4) Değişime Gösterilen Düşük Tolerans: Varolan yararların terk edilmesindeki isteksizlik de değişmeye direnme kaynakları arasında yer almaktadır. Çünkü bazı bireyler için güç, prestij, maaş, işin niteliği veya diğer yararlar bakımından değişmenin maliyeti, değişmenin getirecekleri ile anlamlı bir biçimde dengelenmeyebilir. Bu yüzden bazı bireyler kendilerini değişime ve yeni durumlara adapte edememelerinden dolayı, değişim onların yararına olsa dahi değişime direnç göstermektedirler.

Bunların dışında da çalışanlar; kötü zamanlama, şaşkınlık, duygusal ve kişisel özellikler veya yönetimin taktik hatalarından dolayı değişime direnç gösterebilmektedirler. Çünkü çalışanlar açısından değişim, belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratmaktadır. Ayrıca sosyal ve ekonomik kayıp anlamına da gelmektedir. Yeni şeyler öğrenmek zihinsel ve fiziksel olarak ek bir çaba gerektirdiğinden, çalışanlar bundan rahatsızlık duyabilirler. Bu nedenle de çalışanların bir kısmı, ya değişime direnç gösterme ya da kabul etmeme eğilimindedirler. (Ak, 2006)

Aşağıdaki şekilde örgütlerin değişime direnme kaynakları görülmektedir.

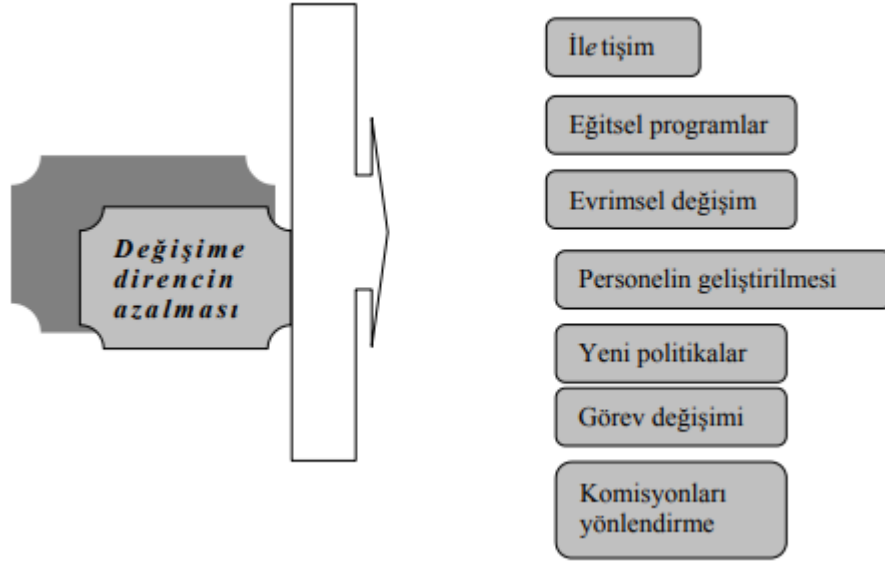


Kaynak: Gordon, J. R., A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. 4th ed. p:680, Allyn and Bacon,1993 (akt. Töremen, 2002).

Şekil 1. Örgütsel Değişime Direnme Kaynakları.

Örgüt üyelerinin değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiği zaman teşvik edilebilmeleri için, değişimin hem kendilerine hem de örgüte yarar sağlayacağına inanmaları gerekir. Bireylerin kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkilemesi beklenen kararların alınmasında ve uygulanmasında söz sahibi olmalarına fırsat ve olanak sağlandığı oranda değişim gerçekleşir. Bu ise değişime direncin önüne geçmede en etkili yollardan biridir (Töremen, 2002). Ayrıca Töremen'e (2002) göre, değişime karşı direncin önüne geçmede liderlere büyük görevler düşer. Liderin değişim için zorlayıcı bir neden ortaya koyması, harekete geçmeyi sağlayacak bir amaç göstermesi, insanları hemen harekete geçmeye ikna etmesi, geleceğin olumlu bir resmini çizmesi, etkin bir iletişim ağı kurması gibi görevleri vardır.

Örgütlerde değişime olan direncin azalması amacıyla izlenmesi gereken örgütsel eylemler aşağıdaki şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır.



Kaynak: Gordon, J. R., A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. 4th ed. p:683, Allyn and Bacon,1993. (akt. Töremen, 2002)

Şekil 2: Örgütsel Değişim Direncini Azaltma Stratejileri

Başarılı bir değişim yönetimi için, direnci azaltmak elzemdir. Watson (1966, akt. Morrison, 1998) değişim sürecinin aşağıda belirtilen durumlarda daha az dirençle karşılaştığını belirtmektedir:

- Değişimi sahiplenme duygusu yüksekse ya da değişim daha çok değişimden etkilenenler tarafından tasarlanıyorsa,
- Değişim projesi, açık, net ve tam olarak üst yönetim tarafından destekleniyorsa,
- Değişimden etkilenenler, değişim projesinin mevcut görevlerini artırmaktan çok azalttığını görüyorlarsa,
- Değişim projesi katılanların değerleri ve fikirleriyle çatışmıyorsa,
- Değişim programı, değişimden etkilenenlere yeni ve ilginç deneyimler kazandırma şansı tanıyorsa,
- Değişimden etkilenenler, güvenlik ve özerkliklerini güvence altında olduğunu hissediyorlarsa,

- Değişimden etkilenenler, problemi teşhis etme sürecine katılıyor ve problemin öncelikleri konusunda uzlaşma sağlanıyorsa,
- Değişim projesi, değişimden etkilenenlerin ilgileriyle uyum içinde bulunuyorsa,
- Yanlış anlaşılmalara ve yanlış yorumlardan kaçınmaya dikkat ediliyorsa ve baştan sona geri dönüt, aydınlatma ve tartışma sağlanıyorsa,
- Değişimden etkilenenler arasında karşılıklı destek ve güven sağlanıyorsa,
- Değişim projesi, yeniden incelenmeye, tekrar gözden geçirmeye ve değişiklik yapmaya açıksa.

Çavdar'a (2016) göre, değişime karşı direniş sadece iş görenlerin bireysel özelliklerinden değil, aynı zamanda yönetsel ve örgütsel etkenlerden de kaynaklanmaktadır ve değişimin gerçekleşmesinde direniş kaynaklarının ortadan kaldırılması gerekmektedir.

2.1.5. Örgütsel Değişime Direnişleri Önleme Yaklaşımları

Helvacı'ya (2015) göre değişim dirençten bağımsız değildir. Bu yüzden etkili değişimi sağlamak için uzlaşma ihtiyacı vardır.

Değişime karşı direnişle baş etmede önemli stratejiler şu şekilde sıralanabilir (Cummings ve Worley, 1997, 156; Hussey, 1998, 65-74; Daft, 1989, 292; Helvacı, 2015):

Empati ve destek: Cummings ve Worley (1997) direnişle baş etmenin ilk adımının, insanların değişime yönelik tutumlarını, değişime bakış açılarını bilmekten geçtiğini belirtmişlerdir. Bunun benimsenen değişimlerin zahmetli yönlerini, dirençlerin doğasını ve onlarla başa çıkmada mümkün olan yöntemleri tanımlamada yardımcı olabileceğini ve insanların değişimi gerçekleştirirken olabildiğince empati kurmalarının ve desteğin gerekli olduğunu anlamalarının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

İletişim ve eğitim: Newstorm ve Davis (1997) değişimin sonuçları belirsizlik taşıyorsa insanların değişime direniş eğilimi göstereceklerini ve yetersiz bilginin, söylenti ve dedikoduları körüklediğini ve genelde değişimle ilişkili kaygı yarattığını

belirtmişlerdir. Etkili iletişimin, değişimlerin muhtemel sonuçları hakkındaki kurguları ve korkuları hafifletebileceğini ve etkili iletişimin, üyelerin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına yardımcı olabileceğini belirtmişlerdir.

Katılım ve yer alma: Cummings ve Worley (1997) ve Hussey (1998) katılım ve yer almanın direnişle baş etmede, örgüt üyelerini değişimin planlama ve uygulama sürecine doğrudan katmada en eski ve en etkili stratejilerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Katılımı sağlamanın, hem değişimlerin yüksek kalitede tasarlanmasını hem de uygulanmasında direnişle karşılaşılmasını sağlayacağını belirtmişlerdir. Üyelerin çeşitli bilgi ve düşüncelerinin, yeniliklerin gerçekleşmesine katkı getirebileceğini aynı zamanda uygulamaya karşı gizli tehlikeleri ve engelleri ortaya koyabileceğini belirtmişlerdir. Değişimin planlanması sürecine katılmanın üyelerin ilgilerini ve gereksinimlerini hesaba katacağı için değişiklikleri gerçekleştirme ihtimalini de arttıracakını vurgulamışlardır.

Zorlama ve güç kullanma: Yöneticilerin son çare olarak kullanmak zorunda kaldıkları aşırı uç tekniklerdir. Direniş, iş görenlere işlerini kaybetme veya terfilerini durdurma ya da onları işten çıkarma gibi tehdit ve gözdağı vererek engellenebilir. Diğer bir ifadeyle, yönetim direnişe karşı ezici bir güç kullanır. Pek çok durumda bu yaklaşım olumsuz sonuçlar doğurmakta, çalışanlar değişim sürecinde yöneticilere kızıp değişim sürecinden uzaklaşmakta ve değişim, sabote edilebilmektedir. Bununla birlikte bu teknik, krizle yüz yüze kalındığı zaman, yani değişim hızla gerçekleştirilmek zorunda kalındığı zaman tercih edilebilir. Bu tür teknikler, yönetimsel değişimlerde yani üstten aşağıya doğru piramit örgütlerde gerekli olabilir. Bu yöntemi işletmede, değişimi başlatanlar formel yetkiyi ve kontrolü, ödüller ve cezalar kullanmak zorunda kalabilirler (Daft, 1989; akt. Helvacı vd., 2012).

Etkin vizyon ve misyon: Örgütsel değişimi gerçekleştirme ve buna karşı olan direnci azaltmanın bir yolu örgütün etkin vizyon ve misyona sahip olmasıdır. Vizyon, örgütün gelecekteki fotoğrafını ifade eder. Bir örgüt vizyonu kısaca tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resimdir (Senge, 1990). Misyon ise, “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1992). Örgüt çalışanlarına örgütün etkin

bir vizyona ve misyona sahip olduğu iyi bir şekilde anlatılırsa, bu kişilerin değişimi kabullenmeleri daha kolay olacaktır (Helvacı, 2010).

Pazarlık ve anlaşma: Koçel (2003) değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade ettiğini belirtmiştir. Örgütsel değişim açısından pazarlık, önerilen değişim programı üzerinde çalışanın desteğini sağlamak üzere yönetimle çalışanın uzlaşmaya varmasıdır. Bu yöntemle değişime tepki gösteren kişiler pazarlık yoluyla ödüllendirilebilir. Yeniliklerle artan örgütsel icraatın sonunda kişilerin kazanca ortak edilmesi ve onlara artan üretimden prim verilmesi gibi ödüllerle tepkileri azaltılabilir (Helvacı vd., 2012).

Uygulamaya katılanların gereksinimlerini ve hedeflerini aynı amaçlar altında birleştirme: Direnişin üstesinden gelmede en iyi strateji değişimin gerçek bir gereksinimi karşıladığından emin olmaktır. Direnişin önemli bir nedeni, değişimin gereksinimi karşılamadığı veya performansı geliştirmedeği şekilde algılanmasıdır. Eğer değişimi uygulayanlar değişimin bir yarar sağlamayacağına inanıyorlarsa ve değişim üst yönetim tarafından desteklenmiyorsa örgüt muhtemelen değişimi gerçekleştirmeyecektir (Daft, 1989). Bu yüzden değişim sürecindeki herkes aynı amaç altında birleşmelidir.

2.1.6. Örgütsel Değişimi Yönetme

Türk Dil Kurumuna göre, değişim yönetimi hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir (www.tdk.gov.tr).

Geleneksel olarak değişim yönetimi, değişime karşı direniş kaynaklarının tanımlanması ve onların üstesinden gelme yolları üzerine odaklanmış iken son zamanlarda vizyonların ve arzulanın geleceğin yaratılması ve bunların politik desteğinin kazanılması gibi noktalar ön plana çıkarılmakta ve örgütlerin değişimi o noktalara doğru yöneltilmektedir. (Cummings ve Worley, 1997)

Vizyoner ve dönüştürücü liderliği gerektiren değişimin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için örgütsel faaliyetlerin ve değerlerin bir bütünlük içerisinde ele alınması gerekmektedir. Diğer yandan değişim ve dönüşüm, yaratıcılık yanında uygun bir örgüt kültürü ve iklimini de zorunlu kılar. Ayrıca, örgütün sürekli bir çevresel duyarlılık sahibi olması; değişim ekibinin oluşturulması ve koordine edilmesi gerekir. Değişim, değişken ve parametrelere objektif bir bakışı gerektirdiği gibi örgütün fizikî, malî ve beşerî unsurlarının değişim için esnekleştirilmesi gerekir (Genç, 2005). Değişim yönetiminin başarılı olması için üzerinde durulması gereken hususlar şöyle özetlenebilir (Düren, 2000):

- Değişime duyulan ihtiyaç ciddi olarak teşhis edilmelidir.
- Değişimle ilgili örgütün her düzeyi tarafından paylaşılacak bir vizyon ve uyumlu stratejiler yaratılmalıdır.
- Aktif katılımı sağlamak için çalışanlar arasında koalisyon oluşturulmalıdır.
- Değişimden en çok etkilenecek kişi ve mevkilere motor roller verilerek, onlar teşvik edilmelidir.
- Değişim sorumlularını ve proje liderlerini, sevilen ve karizmatik özellikleri olan kişilerden seçmelidir.
- İletişim, ikna ve eğitim faaliyetlerine gereken önem verilmelidir.
- Katılımcı ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan çabalara ve faaliyetlere ağırlık verilmelidir.
- Değişim faaliyetleri örgütün maddi ve manevi unsurları arasındaki ilişkileri, dengeyi ve uyumu, en yumuşak şekilde yeniden revize edecek tarzda yönlendirilmelidir.
- Yeni yöntem ve davranışların, örgüt içinde yaygınlaştırılması ve entegrasyonu sağlanmalıdır.

Örgütsel değişim süreci bir defaya özgü bir süreç değildir. Değişimin hızı karşısında örgütlerin durağan kalması, söz konusu olmamaktadır. Bu değişim süreci,

her seferinde başa dönerek örgütün kendini yenilemesini sağlamaktadır. (Çalık, 2003)

2.2. SINİZM

Bu bölümde sinizm ve örgütsel sinizmin tanımı, boyutları, nedenleri, sonuçları ile örgütsel değişim sinizminin tanımı, önemi ve sonuçları ele alınmıştır.

2.2.1 Sinizm Tanımı

Sinizm kavramı bir “yaşam felsefesi” olarak dünya işlerinden elini eteğini çekme ya da dünya nimetlerinden uzak durma (çilecilik); bir “gündelik yaşam felsefesi” olarak, konuşma dilinde de “dobra dobralık” ile “cüretkârlık”tan, eylemde “sakınmazlık” ile “ayıptanımazlık”tan yana olma anlamında kullanılmaktadır (Ulaş, 2002). Türk Dil Kurumu sinizmi, insanın erdem ve mutluluğa hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişilebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr).

Oxford İngilizce sözlüğünde (1989) sinizm, “insanın güdüm ve eylemlerinin iyiliğine, samimiyetine inanmama eğilimi” olarak tanımlanmakta ve bunun “aşağılama ve kusur bulma” ile ifade edildiği bildirilmektedir.

Sinizm çok boyutlu bir kavramdır ve felsefe, din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi farklı disiplinlerin konusu olmuştur (Kalağan, 2009). Genel anlamda sinizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000). Sinizm, ‘kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk’ sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, iş görenlerin ya da bireylerin, kusur bulan, zor beğenen, eleştiren anlamı daha baskındır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007).. Sinizm hakkındaki temel inanç; dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ilkelerin daha fazla bireysel çıkar için kurban edilmesi denilebilir (Turan, 2011). Helvacı ve Çetin’e (2012) göre sinizm başkalarının niyetlerine güvenmeme ve muhatapların gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancıdır. Sinizm, ahlak ve edep kurallarını hiçe sayarak edepsizlik ve hayâsızlık (utanmazlık) yapmaktır ve sinik bireyler her türlü gelenek ve göreneğe karşı çıktıkları için sinizm kavramı, töre bilim kurallarını hor görme olarak da kullanılmıştır (Hançerlioğlu, 2000).

2.2.2. Örgütsel Sinizmin Tanımı

Çavdar'a (2016) göre, örgütsel sinizm araştırmaları, 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır ve örgütsel davranış alanında çok yeni bir araştırma alanıdır.. Kanter ve Mirvis tarafından Amerikalı iş-görenler hakkında hazırlanan kitap ile birlikte örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmıştır (James, 2005).

Kanter ve Mirvis (1989), sinizmi kişinin toplumla, kendisiyle, kurumlarla ve diğerleriyle ilgili yaşadığı hayal kırıklığı olarak tanımlamıştır.

Örgütsel sinizm, çalışanların buldukları örgüte karşı besledikleri olumsuz bir durumdur. Çalışanlar, örgütleri içerisinde alınan kararlara karşı inanmama ve güvenmeme gibi asıl karakterlerini göstermedikleri olumsuz bir davranıştır (Helvacı ve Çetin, 2012).

Örgütsel sinizme ilişkin çok tanım yapılmış olmakla birlikte en yaygın kullanılan tanımlardan biri Dean ve arkadaşlarının (1998) tanımıdır. Bu tanıma göre örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı örgüte karşı olan negatif tutumdur. Örgütsel sinizmin üç boyutunu şu şekilde açıklamışlardır;

- ✓ örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç,
- ✓ örgüte yönelik negatif bir duygu,
- ✓ bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimidir (Dean ve diğerleri, 1998).

Farklı açıklamalardan yola çıkarak, Helvacı (2015), *değişime özel sinizmi* belirli bir örgütün geçirdiği değişime karşı inançsızlık, *örgütsel sinizmi* örgütün genel olarak bütün kararlarına karşı inançsızlık, *yaratılışsal sinizmi* ise genel olarak insanların belirttikleri ya da ima ettikleri niyetlere karşı taşınan inançsızlık olarak tanımlamaktadır.

2.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutum ve davranışları içine alan bir kavramdır. Bu kavram çalışanların iş verimlerini, moral ve motivasyonlarını ve örgüte olan aidiyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Sinizm

insan davranışlarını yönlendiren bir tutumdur. Tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç unsurdan oluşur. Tutum meydana gelirken bu üç unsur arasında organizasyonel açıdan uyum ve koordinasyon olmalıdır (Kalağan, 2009).

2.2.3.1 Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel boyut aynı zamanda inanç boyutu olarak da adlandırılabilir. Bilişsel boyut örgütteki uygulamalarda adalet, dürüstlük ve içtenlik konusunda eksiklik olduğu düşüncesinden yola çıkar. Bu boyutun getirmiş olduğu düşünceyi bireyler genellikle öfke, hor görme ve kınama gibi davranışlar sergileyerek dışa vururlar. Bu yüzden sinizm bireyi harekete geçiren güdü ve eylemler sonucunda içinde bulundurmuş olduğu iyiliği ve samimiyetini kaybetmesi sonucunda oluşmuştur. Sinikler çoğunlukla davranışların arkasında gizlenmiş güdülerin olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine “ihamet” ettiklerine inanmaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998).

Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin bazı inançlara sahip oldukları görülmektedir. Bunlar (Kalağan, 2009):

- ✓ Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur.
- ✓ Örgütlerin hazırladığı resmi beyanatlar (tebliğ) işgörenler 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. Böylece iş görenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarını feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir.

2.2.3.2 Duyuşsal Boyut

Dean, Brandes ve Dharwadkar'a (1998) göre sinizm düşünüldüğü gibi hissedilir. Yani zihinde algılandığı gibi duygularla tecrübe de edilir. Sinizm örgüt hakkında tarafsız bir yargılama değildir, güçlü duygusal tepkiler içerebilir. Yüksek

miktarda örgütsel sinizme sahip olan bireylerin örgütleri aklına geldiği takdirde sıkıntı, tiksinti ve utanç gibi duygular içerisine gireceklerdir. Bu nedenlerden dolayı sinizm bireylerin yaşamış olduğu her türlü olumsuz hisle alakalıdır. Ayrıca örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda saygısızlık, kızgınlık, küçümseme, sıkıntı duyma, öfke duyma, nefret etme, utanç duyma, ahlaki yönden bozulma, kendini beğenme, güvensizlik hissetme ve hayal kırıklığına uğrama gibi hislerin yer aldığı söylenebilir (Fındık ve Eryeşil, 2012).

2.2.3.3 Davranışsal Boyut

Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlar ile de gösterilebilir. İş-görenlerin birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sırtımları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006).

İş-görenler, sinik davranışları ifade edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanmaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998). Böylece sinik tutuma sahip bireyler örgütlerinin amaçlarıyla alay edebilirler, görev ifadelerini yeniden yazabilirler ve alaycı yorumlarda bulunabilirler (Brandes, 1997).

2.2.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizm hem bireysel sebeplerden hem de örgütsel sebeplerden dolayı ortaya çıkabilir. Yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim, gelir ve medeni durum bireysel sebepler arasında sayılabilir. Aynı zamanda kişilik özellikleri de bireysel sebepler içerisinde yer alabilir. İçine kapanıklık, kuşkuculuk, karamsarlık veya obsesif-kompulsif kişilik bozukluğu gibi kişilik özellikleri örgütsel sinizme neden olan bireysel sebepler içerisinde sayılabilir. Örgütsel sebepler ise çalışanın örgütünden kaynaklanan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, örgütsel adalet veya örgütsel politikaların etkili işlememesi gibi durumlar sonucunda oluşabilir (Ergen, 2015).

İşyerlerindeki uzun mesai saatleri, eşit şekilde dağılmayan ücretler, üzerlerinde baskı hissetmeleri, gücün dengesiz dağılımı, yükselme ve terfi ile ilgili kariyer sorunları ve buna benzer birçok neden örgütsel sinizme kaynaklık etmektedir (Eaton 2000; Andersson ve Bateman, 1997).

2.2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizizm örgütlerde, genellikle olumsuz sonuçlar doğuran önemli sorunlara sebep olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçtan dolayı çalışanların dikkatleri ve problem çözme gibi davranışları sergileme konusunda bir hayli zorlanırlar ve bu yüzden üretkenlikleri azalarak iş yerine birçok zarar verirler. (Richardsen, Burke ve Martinussen, 2006).

Örgütsel sinizm işyerlerine karşı olumsuz bir tutumdur ve bu nedenle sebebiyet verdiği sonuçlar da hem kişi hem de işyeri açısından zarar verici olabilmektedir. Bu olumsuz tutum düzeltilmediği takdirde çalışma ortamının kötüleşerek örgüt içinde istenmeyen olayları meydana getirebilecektir. Aynı zamanda işletmenin değişimine ayak uydurmasına engel teşkil etmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde sinizmin bir an önce engellenmesi ve gerekli kontrollerin yapılması gerekmektedir (Çiftçi, 2013).

Beklentisi karşılanmayan çalışanlar üzerinde de örgütsel sinizm oluşabilir. Bunun sonucunda ise depresyon, hayal kırıklığı ve çöküntü gibi psikolojik bozukluklar ortaya çıkabilir. Depresyon, hayal kırıklığı ve çöküntü gibi psikolojik bozukluklar meydana gelebilir. Çalışanların örgüte karşı kuşkucu olmaları, sözlerin tutulmaması, enerji tükenmesi, duyarsızlaşmaları ve başarılı olmadıklarına inanmaları tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Örgütlerdeki sinik tutumlar bireylerde ve örgütlerde duygusal olarak yıpranma yaratır ve olumsuz etki oluşturur. Siniklerin örgütün etik olmayan isteklerine uyma ihtimali ise oldukça düşüktür. Yönetim tarafından sunulan etik olmayan birçok isteği reddedebilirler. Bu nedenle sinizm genel olarak olumsuz bir tutum olarak bilinse de burada olumlu bir sonucu görülebilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989; Ergen, 2015; Andersson ve Bateman, 1997).

2.3 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerin başarıya ulaşmak için yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açıdır (Wanous ve diğerleri, 1994).

2.3.1 Örgütsel Değişim Sinizmi Tanımı

Örgütsel değişim sinizmi örgütsel sinizmin bir formudur ve organizasyonlarda algılanan başarısız değişime bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Yalnızca basit değişimler içermezler aynı zamanda örgütün daha önce yapmış olduğu başarısız değişimi de içerirler (Delken, 2004).

Örgütsel değişime yönelik sinizm, değişimi gerçekleştirecek olan liderlere karşı ciddi bir güven kaybı ve geçmişte yapılmış olan tam anlamıyla veya açıkça başarılı olamamış değişim girişimlerine karşı bir tepkidir. Bu durum, değişimden sorumlu çalışanların iyi niyetlerine hatta çalışanların iyiliklerini ve itibarlarını düşünen ve mantıklı karar veren kişilerin varlığına rağmen ortaya çıkabilir. (Reichers vd., 1997).

2.3.2 Örgütsel Değişim Sinizminin Önemi

Örgütsel değişim sinizmi örgütler için çok önemlidir. Eğer örgütlerinde sinik tutuma sahip bireyler, değişimi desteklemeyi reddederlerse; örgütsel değişim sinizmi kendi kendine gerçekleşen bir kehanet (pygmalion etkisi) olabilir. Sinik bireylerin değişime destek vermemeleri başarının gerçekleşmesini imkânsızlaştırmaktadır. Reichers ve diğerleri (1997) göre; başarısızlık, olumsuz inançları güçlendirmekte ve örgütsel değişimi tekrar deneme isteğini engellemektedir. Başarısızlık da, sinik inançları pekiştirmektedir. Bu ise siniklerin değişim konusunda daha da umutsuzlaşmasına neden olmaktadır. Başka bir anlatımla, örgütsel değişim sinizmi, değişim için önemli bir engeldir.

Örgütsel değişim sinizmi örgütlerde yöneticinin değişim çabalarının çalışan için bir avantaj olacağını söylemesi fakat buna karşın söylediklerinin gerçekleştirmemesi durumunda ortaya çıkar (Delken, 2004). Değişim için yapılan çalışmalar başarısız olursa, çalışanlar duygusal anlamda kendilerini aldatılmış ve hayal kırıklığına uğramış hissederler (Abraham, 2000). Böyle bir durumda çalışanlar işbirliği yapmaktan kaçındığı için değişimin başarısız olma durumunu ortaya çıkarır (Delken, 2004).

Başarılı değişim gerçekleştiren örgütlerin en yüksek kademelerinde gözle görülür bir sorumluluk, takım çalışması ve değişimi destekleyen ortam, risk alabilme

konusunda hatalara müsamaha, açık ve yapıcı iletişim ortamı ve örgütlerin yapısında esneklik mevcuttur. Esnek örgütler değişen durumlara karşılık verme ve uyum sağlama konusunda daha başarılı olurlar (Adair, 2003).

2.3.3 Örgütsel Değişim Sinizminin Sonuçları

Örgütsel değişim sinizmi, çalışanların örgütsel değişim sürecinde gösterdiği yaygın bir tepkidir. Alınan bilginin kalitesi, iş arkadaşlarına dönük sinizm ve yönetime güven değişim odaklı sinizme yol açabilir. Bunun sonucunda ise örgütsel değişime direnme başlar (Qian ve Daniels, 2008).

Çalışanlarda görülen değişim sinizmi, değişim girişimlerinin etkisini azaltabilecek istenmeyen bir sonuçtur. Bu nedenle insan kaynakları biriminin çalışanlardaki değişim sinizmi üzerine etkisi oldukça büyüktür. Örgüt içerisinde çalışanların değişime karşı sinizm seviyelerinin düşük olması durumunda çalışanlar insan kaynakları birimine karşı daha anlayışlı bir davranış içerisine girmektedirler. Tam tersi durumda ise çalışanlar insan kaynakları birimine karşı kapalı bir konuma gelebilmektedir. Bu yüzden insan kaynakları birimi stratejik değişim ajanı rolü üstlendiğinde çalışanların değişim sinizmi seviyesini azaltabilmektedir. Aynı şekilde insan kaynakları birimleri değişim gerçekleştirebilmek için değişim ajanı olabilecek yeterliliklere sahip olmalıdır (Brown ve diğerleri, 2017).

Sinizminin örgütsel değişimin niceliğiyle karşılıklı bir ilişkisi bulunmaktadır. Sinizm düzeyi yüksek olan çalışanlar, sinizm düzeyi az olan çalışanlara göre değişimi düşük düzeyde kestirebilirler. Çalışanlarının motivasyonlarının örgütsel değişimi destekleme konusuyla da ilişkisi olabilir. Sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların değişim çabalarını desteklememesi veya engellemeye çalışması gibi durumlarda sinizm kendini gerçekleştiren kehanete dönüşebilir (Wanous ve diğerleri, 2000).

Yüksek düzeyde örgütsel değişim sinizmine sahip liderlerin örgütsel bağlılıkları zayıf olan ve değişim konusunda sinik olanları yönetmeleri daha çok muhtemeldir. Böylelikle liderlerin değişim konusundaki sinizmleri takipçilerine de geçmektedir. Olumlu değişimin mümkün olduğuna inanan liderlerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermesi ve çalışanların tutumlarını pozitif yönde etkilemesi

muhtemeldir. Tam aksine yüksek düzeyde değişim sinizmi gösteren liderlerin dönüşümcü liderlik davranışı göstermesi ve çalışanların gelişimini gerçekleştirmeleri de muhtemel değildir (Rubin ve diğerleri, 2009).

Zayıf değişim yönetimi değişime açık olma seviyesini en aza indirirken örgütsel değişim sinizmi seviyesini ise yükseltmektedir. Aynı şekilde örgütsel değişim sinizmi, örgütün değişime açık olma seviyesini en aza indirecektir. Başarılı değişim durumlarının çok olması örgütsel değişim sinizmini ters oranda etkilemektedir (Bordia ve diğerleri, 2011). Buna ilaveten örgütsel değişim sinizmi seviyesi yüksek olan liderlerin örgütsel değişim sinizmi seviyesi düşük olan liderlerle çalışma olasılığı oldukça düşüktür. Ayrıca örgütsel değişim sinizmi düşük olan liderlerle, örgütsel değişim sinizmi seviyesi yüksek olan liderler bir araya geldiklerinde örgütsel değişim sinizmi seviyelerinde yükselme meydana gelmektedir (Bommer ve diğerleri, 2004).

2.4. İŞ DOYUMU

Bu başlıkta iş doyumunun tanımı, önemi, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumunu kuramları ele alınmıştır.

2.4.1 İş Doyumunun Tanımı

İş doyumunu çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, en basit biçimiyle, “çalışanların işlerini sevmeye derecesi” olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkinin yansımasıdır. İşin maddi getirisi, beraber çalışılan iş arkadaşlarından memnuniyet düzeyi ve ortaya bir ürün koymanın oluşturduğu mutluluk duygusu iş doyumunu göstergesidir. Duygusal bir tepki olması dolayısıyla soyut ve ölçülmesi zor bir kavramdır. Bir başka anlamda iş doyumunu, çalışanların iş ve çalışma ortamından beledikleri ile algıladıkları arasındaki farktır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Bireylerin yaşam doyumlarını doğrudan etkiler. İş doyumunu, işgörenin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi; onun yaşamını anlamlı ve değerli kılması açısından önemli bir etkendir. (Yetim, 2001).

İnsanlar yaptıkları işlerden, ihtiyaçlarını karşılamak iş ve iş ortamının nitelik olarak kendi kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadırlar. Eğer

kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise sonuç olarak ortaya iş tatmini çıkacaktır. Kişinin, çeşitli becerilerine karşı beslenen ve var olan tutumlardır. Her düzeydeki iş görenin çalışma hayatının sonunda işine kurumuna ve çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu işlerine veya işyerlerine karşı tutumları olacaktır. İş doyumu bu tutumun genel yapısıdır. En basit şekilde iş doyumu veya iş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumu olarak gösterilebilir. (Çiçek, 2013)

İş doyumu, bireyin işine karşı genel tutumudur. Belirli bir kurumda kendisine verilen bir işi birey, iş arkadaşları ile paylaşımında bulunacak, onlarla etkileşime girecektir. Benzer şekilde yöneticileri ile de ilişki içerisinde olan iş gören, kamusal politika ve kurallara uymak zorundadır. Kendisinden beklenen bir başarı düzeyi vardır. Yetenek ve özellikleri uyarınca bir başarıya ulaşması gerekir. Çalışma yaşamında yer almak isteyen her insan, eğitimi, alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılmasını ister. Tüm bireysel istekler ve yapılan işin şartlarının karmaşık etkileşimi kişinin iş tatminini yaratacaktır (Erdoğan, 1996).

Çalışanlarda tatmin ortamının yaratılması, personelin yöneticilerine güven duymalarıyla ilgilidir. Bu da yöneticilerin belirli bir kariyer yönetim planına sahip olduklarını uygulamalarıyla göstermesiyle bağlantılıdır. Çünkü etkin ve planlı bir uygulama personelin motivasyonunu artırarak, işe bağlanmasına katkıda bulunacaktır (Tunç ve Uygur, 2001).

2.4.2 İş Doyumunun Önemi

Tüm örgütlerde işgörenlerin davranışlarını etkileyen en önemli etkenlerden birisi iş doyumudur (Eren, 2010). Bu nedenle yöneticiler iş doyumunu ile yakından ilgilenirler. Bunun en önemli nedeni, yöneticilerin iş doyumunun direkt olarak verimlilik üzerinde etkisine inanmalarıdır. Bu yöneticiler, mutlu çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünürler (Günbayı, 2000).

Örgütlerde iş doyumunu konusunda yöneticinin, tüm işgörenler için kusursuz bir iş doyumunun gerçekleşmesini beklememelidir. Fakat örgütün sağlığı açısından da ortamın çoğunluğunun doyumun sağlamaya dönük bir bakış açısı ile oluşturulmaya özen göstermelidir (Demir, 2001).

2.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Balcı (1985)'ya göre çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler iki ana grupta incelenebilir:

- ✓ Bireysel Faktörler: Bireysel faktörler bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan faktörlerdir. Bunlardan bazıları yaş, cinsiyet, kişilik, medeni durum, eğitim düzeyi, sosyo-kültürel özellikler, kıdem vb. etkenlerdir.
- ✓ Örgütsel Faktörler : Ücret, terfi, ödüllendirme, çalışma arkadaşı ile ilişkiler iş doyumunu etkiler. (Kılıç,2013) Bir iş yerinde bireyin çalıştığı işin birey tarafından ilginç olarak algılanması, bu işin kişiye yeni ve işe yarar şeyleri öğrenme imkânı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer doyum nedenidir. Bu sebeple yapılan iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise kişi işinden o derece doyum sağlayabilmektedir(Erdoğan,1999).

2.4.4 İş Doyumu Kuramları

İş doyumunu açıklamaya yönelik teoriler iki başlık altında incelenmektedir. Bu teoriler; kapsam teorileri ve süreç teorileridir.

İş doyumunu ve güdülenme birbiri ile iç içe olup, sebep sonuç ilişkisi ile birbirine bağlı, tam bir dönüşüm ilişkisi oluşturduğundan, kuramsal içeriğinin aynı olduğu söylenebilir.

2.4.4.1.Klasik Güdülenme Kuramı

Frederick Winslow Taylor, 1890'lardan itibaren güdüleme üzerinde durmuş ve bugün klasik güdüleme kuramı denilen bilimsel yönetim yaklaşımı doğmuştur. Bilimsel yönetim anlayışında insan için her şey ekonomik şartların şekillenmesine bağlıdır. Kurama göre kişi, tembel, işten kaçan, para düşkünü ve işini kaybetme

kaygısıyla hareket eder. Bireyi harekete geçiren en önemli iki güdüleyici ücret artışı ve işten atılmama güvencesi olarak ortaya konabilir (Gergin, 2006).

İnsanın niçin ve nasıl güdülendiğini tanımak için pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonunda bir dizi kuram ortaya çıkmıştır. İnsanın davranışlarını kişiliğinden ve çevresinden gelen pek çok değişken etkiler. Bu değişkenlerin insanın davranışını ne oranda etkilediğini, yönettiğini, kestirmek ve ölçmek olanaksızdır.

Bu yüzden, insanın güdülenmesinin niçin ve nasıl olduğuna ilişkin bir kuram geliştirmek zordur. Bu kuram ile ilgili çalışmaları, C. I. Hull ve onu izleyerek J. S. Brown geliştirmiştir. Bu kurama göre, insanın pek çok dürtüsü vardır. Bunlar iki kümede toplanabilir. Birinci kümeye, açlık susuzluk, solunum gibi insanın doyuramadan yaşayamayacağı bedensel dürtüleri; ikinci kümeye de öğrenilmiş toplumsal, kültürel, geçimsel gibi dürtüler girer (Başaran, 2008).

Herzberg, Mausner ve Snyderman yaptıkları araştırmanın sonucunda Güdüleyici kuramı geliştirmişlerdir. Herzberg ve diğerlerinin yanıt aradıkları temel soru, özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaratma konusunda nasıl bir etkilerinin olduğudur. Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olarak iki ayrı grupta toplamışlar. İşin kendisi ile ilgili faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise doyumsuzluk yaratan ya da koruyucu faktörler adını vermişlerdir. Araştırmacılar bu gruplamayı yaparken faktörleri yüksek sekanslı ve düşük sekanslı durumlar şeklinde sınıflamışlardır. Yüksek sekanslar bireylerin iyi olarak tanımladıkları, düşük sekanslılar ise kötü olarak niteledikleri yaşantılarla ilgili duygulardır. Yüksek sekanslı duygular bireyi işine karşı olumlu tutum gelişmesini sağlarken düşük sekanslı duygular onun işinden doyum sağlamasını engellemektedir (Sun, 2002).

Herzberg (1956)'e göre, bu kuram dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü bu kurama göre, iş doyumunu ya da iş doyumsuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Herzberg iş doyumunu ile ilgili şu etkenlere yer vermektedir:

- ✓ İş doyumunu olduğunda var olan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden ayırır.
- ✓ İş doyumunun tam zıttı iş doyumunun olmamasıdır. İş doyumsuzluğu değildir. Benzer biçimde, iş doyumsuzluğunun tam zıttı iş doyumsuzluğunun olmamasıdır, iş doyumunu değildir (Aydın, 2011).

Doyum sağlayıcılar işin niteliği ile ilişkilidir. İş görenin yaptığı iş ile ilişkisini betimlerler. Doyum sağlayıcı etkenler olarak başarı, tanınma, iş yerinde işe bağlı olarak yükselme olanakları, çalışma ortamı, işin düzeyi sorumluluk ve yetiştirme düşünülmektedir. Bu etkenler kabul edilir düzeyin altına düştüklerinde iş doyumuna engel olurlar fakat iş doyumsuzluğuna çok az katkıda bulunurlar. Eğer bir iş, iş görene gelişme, sorumluluk, tanınma ve bir görevi başarıyla tamamlama fırsatı vermiyorsa, iş gören mutlaka doyumsuzluk hissetmeyebilir. Ancak böyle bir durumda iş görenin işinden doyum sağlamayacağı da açıktır (Aydın, 2011).

2.4.4.2.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Güdülenme kuramları arasında en çok bilinen ve kullanılanı Maslow'un gereksinimler sıra dizini kuramıdır. Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanlarda temel gereksinimlerin neler olduğunu belirlemiştir. Maslow, kuramında insan ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya doğru beşli basamak şeklinde belirleyerek, davranışlarında bu ihtiyaçları giderme yönünde ortaya çıktığını vurgulamıştır. Ona göre bu ihtiyaçlardan birinin ortamında sosyal ihtiyaçlar olarak tanımlamıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisinin bu basamağında, iş görenler arkadaşlarınca seilmeyi ve kabul edilmeyi, statülerden dolayı değerli olduklarının düşünülmesini isterler. Bütün bu değerler bireylerin duygusal ve sosyal gereksinimleridir (Şanlı, 2006).

Abraham Maslow, "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" adını verdiği kuramı 1943'te ortaya atmıştır. Maslow'a göre bireyler karşılamak istedikleri ihtiyaçları karşısında güdülenirler. Maslow bu ihtiyaçları, hiyerarşik olarak beş gruba ayırmıştır. Bunlar sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow kuramını aşağıdaki genel inanışlara dayandırmıştır.

- ✓ Karşılanmayan ihtiyaçlar insan davranışlarını yönlendirir ve kişi davranışı gerçekleştirmeye güdülenir.

- ✓ İhtiyaçlar karşılanmağı sürece, bireyin bilincini tekeline alır ve davranışları güdüleme konusunda zirveye erişir.
- ✓ Karşılanmış ihtiyaçlar, kişiyi güdüleme gücünü kaybeder.
- ✓ İhtiyaçlar önem sırasına karşılanır. Bir sonraki ihtiyaç basamağına ancak, önceki ihtiyacın yeterince karşılanması ile geçilir (Gergin, 2006).

Bu kurama göre, insan ihtiyaçları öncelik sırasına göre bir merdivenin basamakları gibi sıralanır. İhtiyaç merdivenin ne kadar alt basamağına ise o kadar acil demektir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olur. Halen tatmin olunmuş ihtiyaçlar ile otomatikman tatmin olunacağı düşünülen ihtiyaçlar güdüleyici olmaz. Maslow'un bu kuramının bu kadar yaygın şekilde tanınmasının nedeni anlaşılır halde basit ve mantıklı oluşudur. Fakat ihtiyaçlar beş basamakta değil daha az basamaklarda toplanmakta ve kişiden kişiye ihtiyaçların önem sırası değişmektedir (Tor, 2011).

Maslow'un geliştirdiğı bu kuramı genel bir kalıp olarak görmek daha uygun olacaktır. Maslow'da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygı görme ihtiyaçlarının %40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Maslow güdeleri aşamalı bir yapı içinde görür ve insanların alt basamaktaki gereksinimleri giderilir giderilmez üst basamaktakileri doyurmaya yöneleceğini kabul eder. Bu basamaklar şunlardır:

- ✓ Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma.
- ✓ Güvenlik ihtiyaçları: Kendini güven ve emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetmek
- ✓ Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: Başkaları ile ilişki kurmak, kabul edilmek ve bir yere ait olmak.
- ✓ Değer ihtiyaçları: Prestij, başarı, yeterli olmak ve başkalarınca benimsenip tanınmak.
- ✓ Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Kişinin amacını gerçekleştirilmesi ve potansiyelini ortaya çıkarması, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar.

Genel olarak bir alt basamaktaki ihtiyaçlar doyurulmadan bir üst basamağına geçilmez. Ancak burada yapılan eleştirilerden birisi, bunu her zaman böyle olmadığı

ve kişiden kişiye değiştiği yönündedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını iş yaşamı açısından bakacak olursak da çalışanlar açısından motivasyonun çalışanlar için önemi bugün artık tartışmasız bir biçimde kabul edilmiştir (Türk, 2007).

Maslow'a göre birey için o an baskın olan gereksinimler hangi kategoriye ait gereksinimler ise, diğer değişle günlük etkinlikleri ağırlıklı olarak hangi gereksinimleri doyumaya yöneliyorsa, kişilik gelişmişlik düzeyi de onun isteyeceği ya da seçiminden bağımsız olarak bu gereksinim kategorisine karşılık gelen düzeyde bulunacaktır. Belirli bir kategorideki gereksinimler tam olarak karşılanmadan kişi bir üst düzeydeki kategorinin gereksinimlerini algılamaz, böyle gereksinimleri yoktur. Örnek olarak günlük karnını doyurabilen fakat güvenlik içinde bulunmayan, kendini sürekli olarak olası bir tehdit altında algılayan bir insanın, dünya görüşünü geliştirmek için kitap okumak gibi bir gereksinimi yoktur (Türk, 2007).

Maslow'un kuramı eleştiriye de uğramıştır. Eleştiriler genel olarak, insan ihtiyaçları arasında bir hiyerarşinin olamayacağı, ihtiyaçları sınıflara ayırmanın güçlüğü, bir ihtiyacı sağlanıp hep onu isteyen kişilerin yanında, alt düzey ihtiyaçların giderildikten sonra, gelişme ihtiyaçlarını karşılamak için hiçbir çaba göstermeyen kişilerinde bulunabileceği üzerinde yoğunlaşmıştır (İnce, 2005).

Allen (1994), Maslow'un eğitim hedefini şöyle açıklamaktadır: Maslow'a göre eğitimin hedefi; kendini gerçekleştirmeyi ya da büyümeyi başaran sağlıklı ve mutlu öğrenciler oluşturmak olmalıdır. Öğrenme yaşam boyu süren bir eğitim sürecidir. Öğretmenin öğrencilerini güdüleyebilmesi için öğrencinin gereksinimlerini bilmesi ve karşılaması gerekir (Demirel, 2012).

Kısaca bu kuram, insan ihtiyaçlarının belli bir sıra düzeni takip ettiğini ve bir ihtiyaç tatmin edildiğinde şiddetinin azaldığını ve sonra daha üst basamaktaki ihtiyacın insan davranışına egemen olduğunu varsayar. Dolayısıyla, sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçların birey için motive edici özelliğe sahip oldukları söylenebilir (Türk, 2007).

2.4.4.3. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Frederic Herzberg iki-faktör kuramı 1950'li yılların sonu ve 1960 yılların başlarında geliştirmiştir. Herzberg ve arkadaşları, Pittsburgh'da bulunan yaklaşık 200

mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupları görüşerek, onlara geçmişte işlerinden ve çalıştıkları zamanlardan kendilerini özellikle tatmin ve motive olmuş hissettikleri ve de tam tersi durumda hissettikleri durumları anımsamalarını istemiştir. Daha sonra da kendilerinden bu durum ile ilgili olarak, hissettikleri bu iyi ve kötü duyguların neler olduğunu onlardan tanımlamalarını istemişlerdir. Alınan cevaplar kayda alınmış ve içerik analizine sokulmuştur. Sonuçta çalışanların iş doyumu ve doyumsuzluğu ile ilişkili olarak verdikleri cevaplardan iki farklı boyuttan varlığı tespit etmiştir. Herzberg, bireylerin davranışlarını hijyen faktörler ve motive edici faktörler olmak üzere iki temel faktörle açıklamaktadır (Türk, 2007).

- ✓ Motive edici faktörler: Sorumluluk alma, ilerleme imkanları, statü kazanma, başarı elde etme gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Kişinin içinde bulunan unsurlarla ilgilidir.
- ✓ Hijyen faktörleri: Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak, bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörler bulunması gereken asgari faktörlerdir. Motivasyon için gerekli ortam yaratır. Direk motive etmeyen bir anlamda altyapı sağlayan faktörlerdir.

İş tatminiyle ilgili nedenler, insanın yaratılışının ruhsal doğası gereği kusursuz olabilmek, ya da mükemmele ulaşabilmek için gizli kalmış özelliklerini ortaya çıkarmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Herzberg'e göre, insanoğlu yaratılışının ruhsal doğası gereği; başarılar elde etmek, kendini geliştirmek, sınırlarını aşmak, kendini gerçekleştirmek, gibi özelliklere sahiptir. İnsanlar öğrenmeye, üretmeye ve ürettiklerini görüp psikolojik açıdan tatmin olmaya gereksinim duymaktadırlar. Bu gereksinimleri Herzberg, güçlü bir "eyleme geçme dürtüsü" olarak nitelendirmektedir. Sonuçta, insanın yaratılışının fiziksel ve ruhsal doğası gereği tatmininde farklı nedenler rol oynamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012).

Bu kurama göre iş doyumunu iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici faktörler ile doyumsuzluğa yol açan koruyucu faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedir. Güdüleyici faktörler iş

doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etkilemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012)

2.4.4.4. Alderfer'in VİG (ERG) İhtiyaçları Kuramı

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak güdüleyici etkenleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışan Alderfer, gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır: Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness) ve Geliştirme (Growth). Bu kurama İngilizce kelimelerinin baş harfleri kullanılarak kısaca ERG kuramı olarak geçmektedir. Varolma gereksinimleri kapsamaktadır. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir (Dağdeviren, 2007).

Alderfer'in ERG kuramı ile ileri sürdüğü açıklamada Maslow'un görüşlerinden farklı olarak gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen bulunmamaktadır. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi güdüleyebilir olabilir. Bu görüşe göre bireyin örneğin aidiyet durumu baskın olabilir ve var olma gereksinimlerinden önce gelebilir. Aidiyet gereksinimleri bireylerin başkalarıyla bir arada, olma, sosyal ilişkiler kurma, gereksinimleri ile ilgilidir. Ayrıca gereksinim grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireylerin tüm yaşamları alt düzey gereksinimlerden bir gelişme izler diye bir şey yoktur. Zaman içerisinde gereksinimler yer değiştirebilir. Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışlarını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Örneğin, başarı gereksinimi, sevilme popüler olma gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik daha çok üst düzeyli gereksinimler bu tür gereksinimlerdenidir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkmaktadır, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkarlar. Örneğin, bireyin acıktığında bir şeyler yemesi gibi. ERG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklardan ilerlerken mantıksal bir gelişme ihtiyacını karşılayamıyorsa, ait basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar (Büyükses, 2010).

Erg modeli ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hiyerarşik bir yapıya sahip olmaları yönünden benzerdir. Yine her iki teori bireylerin bu hiyerarşik basamakları sırayla geçtiklerini öne sürmektedir. ERG modeli Maslow'dan farklı olarak hiyerarşik basamaklarda geriye doğru da ilerlemenin mümkün olabileceği belirtmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir işçinin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan çok para kazanma üzerine düşüncelerini yoğunlaştırması durumuna örnek olarak verilebilir (Koçak, 2006).

İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır. Varoluş gereksinimi, insanın varoluşuyla ilişkili olan ve Maslow'un kuramındaki ilk iki basamakta yer alan fizyolojik ve belirli güvenlik gereksinimlerine karşı gelmektedir. İlişki kurma gereksinimi ise, açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Gelişme gereksinimi yine Maslow'un kuramında yer alan kendini geliştirme gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır. Alderfer'in E.R.G. kuramı, tanımlardan da anlaşılacağı gibi, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi kuramına göre yeniden ele alınmış biçimdir. Buna göre, varoluş ve ilişki kurma gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlanacaktır. Yalnız "gelişme gereksinimleri" karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Bu durum şekil 6' da açıkça görülmektedir (Dağdeviren, 2007)

2.4.4.5. Başarı Güdüsü Kuramı

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişki kurma, başkalarını etki altına almak için güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilirlerse onlardan daha iyi yararlanabilirler. Başarma ihtiyacı ile ilgili olarak MC Clelland yaptığı bir araştırmada büyük işletme yöneticilerinin %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. MC Clelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçları bazı tür ihtiyaçları duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler (Tor ve Esengün, 2011).

Başarı güdüsü kuramı, Maslow'un tersine güdülerin öğrenmeyle kazanabileceğini savunan bir kuramdır. Bu kuramın öncüsü MC Clelland savunduğu güdüler şunlardır: Başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Eğer bir insan zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa başarı güdüsüne sahiptir. Erk (Güç) güdüsü güçlü plan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer insanları etki alanında tutma ve gücünü koruma türünde davranışlar gösterirler. Bağlanma güdüsü ise, başka insanlarla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder. MC Clelland'a göre başarı motivini etkileyen etmenler ise şunlardır (Türk, 2007)

- ✓ Irk ve çevre: İklimler ve insanların enerji düzeyleri
- ✓ Din: Yapılan araştırmalarda bireylerin başarı motiveleri farklı dinlerde değişik çıkmıştır.
- ✓ Aile: Otoriter ailelerde bireylerin başarı motivelerinin yüksek çıkma olasılığı düşüktür

McClelland insanların buldukları kariyer basamağına bağlı olarak yukarıda belirtilen ihtiyaçların ön plana çıktığını belirtmektedir. Güç teorisini kişinin kişilik özelliği ve kültürü büyük ölçüde etkiler. McClelland yöneticileri için kişisel yapısından kaynaklanan başarı arzusunun iş çalışma koşulları yaratıldığı takdirde, bireyin işletme amaçlarını gerçekleştirmeye ve başarılı olmaya motive edebilmesine yol açabileceğini söylemiştir. Yöneticinin gerçekleştirilmesi kolay amaçlara ulaşmaya çalışması başarısını artıracaktır. Bu araştırmalar, başarı motivisi ile kurum başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmesine rağmen bu çabuk bir çözüme varmak doğru olmaz. Çünkü iş başarımı aynı zamanda işin niteliği ile çevrenin özelliklerine de bağlıdır. Bir kurumun iş başarımını etkileyen tek ya da en önemli etkenin başarı motivisi olmadığını; fakat başarı motivinin yöneticilerin davranışlarını fazlaca etkileyebilecek bir düzeye eriştiğinde kurumun iş başarımını arttıracığını iddia edilmektedir. Ayrıca, kurum başarısı ile başarı motivisi arasında ilişki olsa da bu araştırmalar nedensellik bağının yönünü gösterememektedir (Büyükses, 2010).

McClelland, bu ihtiyaçlardan başarı güdüsü ihtiyacı üzerinde durmuştur. Başarı ihtiyacı, insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Çünkü, bu ihtiyacın şiddeti, kişiden kişiye değiştiği gibi, McClelland'a göre, toplumdaki topluma da değişiklik gösterir. Bireylerin, kendi ilgi alanlarında en iyi olmak istekleri ve mükemmelliğe erişmek gibi duygularını, başarı güdüsüyle izah edebiliriz. Yine McClelland'a göre insanlar yaşamları boyunca bu tür ihtiyaçları duymaktadırlar. İnsanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler (Dağdeviren, 2007).

Başarı gereksinimi, bazı insanları başarı için zorlayan dürtüler vardır. Bu insanlar başarının getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çaba sarf ederler. Bir işi yapılmış olandan daha iyi yapmayı isterler. Bu kişiler sorunları çözmek için kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri ortamları ararlar. Performansları hakkında çabuk ve kesin dönüt alabilecekleri ortamları tercih ederler. Yüksek başarı gereksinimi duyanlar, şans yoluyla kazanılan başarıyı istemezler. Bir sorun üzerinde çalışmanın doğuracağı mücadeleyi, bunun sonucunda oluşacak başarı ya da başarısızlık için sorumluluk almamayı tercih ederler. Çok basit ya da çok zor olarak

algıladıkları işlerden kaçınırlar. En yüksek başarı düzeyini, başarı olasılığını yarı yarıya olduğu durumlarda gösterirler. Tesadüfen elde edilmiş başarıdan başarma doyumunu duymazlar. Riski çok fazla olan işlerde girmeyi sevmezler (Şahin, 1999).

2.4.4.6. Vroom'un Beklenti (Ümit) Kavramı

Beklenti Kuramı motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendirildiğini açıklamaya çalışır. Kuram temelde kişinin davranışının kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını söyler. Davranışın sonucunda herhangi bir ödül etmemesi durumundaysa kişi o davranışı göstermeye motive olmaz. Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Birincisi Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi), ikincisi Bekleyiş'tir. Şu şekilde formüle edilmektedir: (Türk,2007)

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

2.4.4.7. Porter / Lavler Başarı- Tatmin Beklentisi Kuramı

Porter ve Lawler'in (1968) kuramı, özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini incelemektedir. Bu kuram da temelde bir beklenti kuramıdır, ancak Vroom'un kuramında olmayan başka değişkenler de kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkenleri bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir. (Kılıç, 2007)

2.4.4.8. Pekiştirme(Şartlanma) Kuramları

Klasik koşullama ilk defa Rus fizyolog Ivan Pavlov tarafından incelenen bir öğrenme kuramıdır. Aynı zamanda, Pavlov'un klasik koşullama kuramı, öğrenmenin davranışsal yaklaşımda sistematik olarak ele alındığı ilk kuramıdır. Aslında bir fizyolog olan Pavlov köpeklere farklı miktar ve türde yiyecek vermenin mide asitleri ile salya akıtma davranışı üzerindeki etkisini incelerken köpeğe yiyecek vermeden de mide asidi ve salya salgıladığını görmüş ve bu konuda çalışmalara yönelmiştir. Böylece de klasik koşullama kuramını geliştirmiştir (Koçak, 2006)

Bu kuram aynı zamanda Skinner'in etki yasası ile açıklanabilir. Etki yasasına göre, birey arzulan sonuçlara yol açan davranışı yenileme yani pekiştirme, arzulanmayan sonuçlara yol açan davranışı ise pekiştirmeme eğilimindedir. Yani çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar, olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Meziroğlu, 2005).

- ✓ Olumlu Pekiştirme: Davranış genel olarak olumlu pekiştirme ile desteklenir. Yani olumlu pekiştirme arzulan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için özendirilmesidir. Örneğin, bir iş gören, iyi kaliteli bir iş yapıldığında, denetmenin bir takdir ödülü verdiğini fark edebilir. İşgören takdir edilmekten hoşlandığı için, davranış pekiştirilir ve iş gören yine yüksek kaliteli iş yapmak isteyebilir. Olumlu pekiştirme, her zaman, iş görenin doğru davranışına bağlıdır.
- ✓ Olumsuz Pekiştirme: Durumda mevcut bulunan arzulanmayan herhangi bir şeyin giderilmesidir; bu nedenle, genellikle, arzulanmayan başka bir şey ekleyen cezadan farklıdır. Etki yasasıyla tutarlı olarak, arzulanmayan kir şeyin giderilmesini sağlayan davranış, arzulanmayan davranışla yine karşılaştığında yinelenir. Burada yönetin açısından önemli olan ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak hata yapan iş görenlere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararlar, açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır.
- ✓ Ortadan kaldırma: Bir davranışın hiçbir anlamlı sonucu olmadığı zaman ortadan kalkma yani sönme oluşur. Öğrenilen davranışın, gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir; eğer hiçbir pekiştirme olmazsa davranış yok olacaktır. Pekiştirme eksikliği nedeniyle davranış tükenecek ve pekiştirilen tepkiler onun yerini alacaktır. Bu durumda, bir iş gören denetimcisine, birkaç hafta içinde üç öneri iler sürer. Denetimci önerileri ne reddeder, ne kabul eder ne de herhangi başka bir girişimde bulunur. Söz

konusu öneriler bürokratik labirentte yok olup gider, iş görenin öneride bulunma davranışı bu sonuçlar nedeniyle tükenir.

- ✓ Cezalandırma: Belirli bir davranıştan kaçmaya yol açan bir sonuç varsa ceza oluşur. Olağandışı ve arzulanmayan bir davranıştan kaçındırmak için bazen ceza gerekirse de belirli sakıncaları nedeniyle pek doyurucu bir uygulama değildir. Ceza, sadece, istenmeyen bir davranıştan kaçındırır; istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz. Ayrıca, cezayı veren kişi, aynı zamanda, başka durumlar da pekiştirici de olduğu için bu iki rol karışır, bu da ceza verenin ilerdeki pekiştiricilerinin etkinliğini azaltabilir. Aynı, zamanda cezalandırılan kişiler, davranışlarının hangi özgül yönünün cezalandırıldığını, anlamayabilirler, bu nedenle bazı istenen davranışlardan da kaçındırılabilirler.

2.4.4.9. Eşitlik (Denksellik) Kuramı

J. Stacy Adams adlı düşünür, A.B.D.'nin General Elektrik işletmesinde güdülenme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak, çalışanlar için bir teşvik aracı olan ödüllendirmede asıl önemli olanın ödül adaleti olduğunu tespit etmiştir. Adams incelemelerinde, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödüller arasında karşılaştırma yaptıklarını ve kendileri ile aynı başarıyı gösteren kimselere göre ödülün eşitlik seviyesini tespit etmeye çalıştığını belirlemiştir. Kurama göre, insanların çalışmaları sonucu, elde ettikleri değerler hakkında sahip oldukları adalet ve eşitlik duyguları, onları daha sonraki çalışmaları için güdümlenebilir; buna karşılık eşitsizlik duyguları da güdülemeyi engelleyebilir. (Koçak, 2006)

2.4.4.10. Amaç Kuramı

Amaç kuramı 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç kuramına göre, davranışların temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Amaçlar insan düşüncesinin rehberi niteliğindedir. Bireyler duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına yönelirler. Kişiler bir şeyi yapmaya başladıklarında amaçlarına ulaşana kadar çabalama eğilimindedirler. Örgüt açısından ise amaçlar, örgütçe konulan ve örgütün ulaşmayı arzuladığı konudur. Örgütler belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyet, düşük devamsızlık, yüksek iş gören tatmini, belirli bir başarı düzeyine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. Örgütlerin bu

amaçlarına ulaşmalarında, çalışanlarının amaçlarıyla aynı doğrultuda ve çalışanların örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesini sağlarsa amaçlarına ulaşmış olur (Gergin, 2006).

Locke' e göre amaç kuramı, insanın amaçları, ülküleri uğruna, bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı düşüncesi üzerine kurulmuştur. Buna göre çalışan işinde, kendine göre amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duymaktadır. Bu haz çalışanın kendi koyduğu amacı gerçekleştirmesi için güdülenmektedir. Çalışan amaçlarını gerçekleştirdiği zaman ödüllendirilir böylece çalışan amaç koyma ve buna ulaşma konusunda özendirilmiş olmaktadır Çalışan işi ile ilgili amaçları kendisi belirlemelidir. Başlangıçta üstlerin önderliği gerekli olabilir. Amaçlarda şu özellikler yer almalıdır (Gençtürk & Memiş, 2010):

- ✓ Amaçlar çalışanın algılayacağı şekilde açık ve net olmalıdır.
- ✓ Amaçlar çalışanın başarabileceği nitelikte olmalıdır.
- ✓ Amaçların güçlük derecesi basitten zora doğru olmalıdır.
- ✓ Amaçlar çalışanın özlem düzeyine yakın yada denk olmalıdır.
- ✓ Amaçlar çalışan tarafından benimsenmelidir.
- ✓ Çalışanlar amaçları ya kendileri saptamalı ya da kararlara katılmalıdır.
- ✓ Amaçların gerçekleştirilme süreci ve sonucu çalışanla birlikte değerlendirilmeli elde edilen sonuç amaç geliştirmede kullanılmalıdır.
- ✓ Bütün bu eylemler çalışanın geliştirici olmalıdır.

Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramı'na göre, davranışın temel nedeni bireyin amaç ve niyetlerindedir. Bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır ve davranışı güdeleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır. Dolayısıyla iş başarımını etkileyen önemli bir güdül etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. Bundan başka, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, iş görenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olurlar. Başka bir anlatımla, özendiricilerle iş görenlerin davranışları arasındaki ilişki, iş görenlerin kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla gerçekleşmekte, bu amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadırlar (Meziroğlu, 2005).

2.4.4.11. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Cranny ve Smith isimli düşünürler, ümit kuramından etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu modele göre, ödüllendirme yalnız başına başarıyı etkileyemez, başarıyı doğrudan etkileyen unsur ancak çabadır. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Bu nedenle sadece ödüllendirme değil, çalışkan, becerikli, tecrübeli çalışanların çabaları başarıda önemli bir rol alır. Düşünürler bu fikirlerden hareketle; ödül, doyum, çaba ve başarı ilişkisini ortaya koyan şu şekilde bir model geliştirmişlerdir (Eren, 1989).

2.4.4.12. Atıf Kuramları

Heider (1944, 1946 ve 1958), modern sosyal psikolojiye gestaltçı perspektifi getiren sosyal psikologlardan biridir. İnsan davranışlarını birbirinden az çok bağımsız bir tepkiler dizisi gibi değil, bilişsel bir bütün olarak gören Heider, kişiler arası ilişkilerin algısını, bilişsel tutarlılık kavramına dayanarak incelemiştir. Ona göre, söz konusu ilişkileri bireyler, çevreleri hakkında dengeli bir görüş sahibi olacak şekilde örgütlemektedirler. Bu şekilde yapılandırılmış bir temsil alanının oluşması için bireyin, çevresindeki öğeleri anlamlandırması gerekir ve bu gereklilik, atıflar yoluyla sağlanır. Atıf, herhangi bir olaya bir anlam verme, onun kaynağını saptama süreci ya da insanın gerçekliği kavrama ve onu öngörme, ona hakim olma sürecidir. Heider'in bakış açısında, atıflar, bireylerin belirli bir durumda mevcut verilerin ötesine geçmelerini, olaylara, davranışlara bir anlam eklemelerini, yani "anlam düzeyinde artı-değer üretmeyi ifade etmektedir. Bu süreç, "bir jestten, bir mizaçtan, bir dispozisyonundan veya bir objeden hareketle kişinin kendi durumu veya bir başkasının durumu hakkında bir yargıda bulunması, bir çıkarsama yapması, bir sezgi, bir duygu, bir nitelik çıkarmasıdır". Olaylara bir neden bularak çevreyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde algılamayı sağlayan bir açıklama çabasıdır.. Genellikle nedensel açıklamalarda çevresel nedenlerden ziyade, kişisel nedenler öne çıkarılmaktadır. Fakat neden atıfları, keyfi bir nitelik taşımamakta, bireyin herhangi bir yargısının diğer yargı ve beklentileriyle tutarlılık göstermesini isteyen bilişsel dengenin korunması ilkesine uygun bir tarzda gerçekleşmektedir. Bu anlamda atıf süreci, belirli bir motivasyon temelinde cereyan etmektedir (Gergin, 2006).

3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın evren ve örnekleme, ölçme aracına, verilerin toplanmasına ve istatistiksel çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma Manisa ili Salihli İlçesi merkezindeki kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarda değişime karşı gösterdikleri değişim sinizm düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri inceleyen ilişkisel bir çalışmadır. Bu nedenle, nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmıştır (Karasar, 2009). İlişkisel tarama modelleri ile değişkenler arasında değişim incelenmektedir (Neuman, 2012).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini; Manisa ili Salihli İlçesi kamu eğitim kurumlarında (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise), 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapan 2487 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Örneklemini de ilçe merkezinde bulunan bütün kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden yararlanılmıştır. Andersen tarafından çizelgede 1000 kişilik evrende % 95'lik güven düzeyi için % 5'lik sapma miktarı esas alındığında gerekli örneklem büyüklüğü 262 kişi, 10000 kişilik evrende % 95'lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü ise 369 olarak belirtilmiştir. (Anderson, 1990; Akt: Balcı, 2015).

Bu bağlamda, evrende bulunan 2487 öğretmenden 415 öğretmene ölçme aracı dağıtılmış; 315 öğretmenden geri dönüş sağlamıştır. Böylece çok aşamalı tabakalı bir örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır. 19 katılımcı eksik bilgi nedeniyle istatistiğe dahil edilmemiştir. Araştırmada, 228 öğretmen, 68 idareci ile toplamda 296 katılımcı vardır.

Örneklemin %53,4'ü kadın, %46,6'sı erkek olup, %77'si öğretmen, %23'ü okul yöneticisidir. Katılımcıların branş dağılımı bakımından %14,2'si sınıf

öğretmeni, %85,2'si alan öğretmenidir. Katılımcıların %6,8'i anaokulu, %33,1'i ilkokul, %40,5'i ortaokul ve %19,6'sı lisede görev yapmaktadır. Katılımcılar kıdem bakımından %10,1'i 1-5 yıl, %18,2'si 6-10 yıl, %20,9'u 11-15 yıl, %18,2'si 16-20 yıl, %32,4'ü 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların %83,4'ü lisans ve %16,6'sı lisansüstü eğitime sahiptir. Aynı okulda çalışma sürelerine bakıldığında ise, katılımcıların %50,4'i 1-5 yıldır, %24,3'ü 6-10 yıldır, %24,3'ü 11 ve üzeri yıldır aynı kurumda görev yapmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur:



Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Dağılımları ($n = 296$)

| Değişken | | N | Yüzde |
|----------------------------|-----------------|----------|--------------|
| Cinsiyet | Kadın | 158 | 53.4% |
| | Erkek | 138 | 46.6% |
| Görev | Öğretmen | 228 | 77.0% |
| | Yönetici | 68 | 23.0% |
| Alan | Sınıf Öğretmeni | 42 | 14.2% |
| | Branş Öğretmeni | 254 | 85.8% |
| Kurum Türü | Anaokulu | 20 | 6.8% |
| | İlkokul | 98 | 33.1% |
| | Ortaokul | 120 | 40.5% |
| | Lise | 58 | 19.6% |
| Kıdem | 1-5 Yıl Arası | 30 | 10.1% |
| | 6-10 Yıl Arası | 54 | 18.2% |
| | 11-15 Yıl Arası | 62 | 20.9% |
| | 16-20 Yıl Arası | 54 | 18.2% |
| | 21 Yıl ve Üzeri | 96 | 32.4% |
| Öğrenim Düzeyi | Lisans | 247 | 83.4% |
| | Lisansüstü | 49 | 16.6% |
| Aynı Okulda Çalışma Süresi | 1-5 Yıl Arası | 152 | 51.4% |
| | 6-10 Yıl Arası | 72 | 24.3% |
| | 11 Yıl ve Üzeri | 72 | 24.3% |

3.3.VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin cinsiyet, okul türü, görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu vb. içeren kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik çoktan seçmeli 7 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde, okullarda değişim sürecinde öğretmenlerde görülen örgütsel değişim sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan likert tipinde hazırlanmış ölçek bulunmaktadır. Söz konusu ölçek Helvacı ve Çavdar (2016) tarafından ilgili literatürden faydalanılarak geliştirilmiştir. Bu araştırma kapsamında Okullarda Değişim Sinizm Ölçeği'nin tümü ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayıları sırasıyla ölçeğin tümü için 0.98, bilişsel alt boyutu için 0.92, duyuşsal alt boyutu için 0.90, davranışsal alt boyutu için 0.89 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, katılımcıların iş doyumunu ölçmek üzere, Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota Doyum Ölçeği'nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinalinin güvenirlik katsayısı .83' tür (Moorman, 264 z Ankara Üniversitesi SBF Dergisi z 62-1 264 1993). Türkiye'deki güvenirlik çalışması Yıldırım (1996) tarafından yapılmış, test-tekrar test güvenirlik katsayısı .76, iç tutarlılık katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Ölçek 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve puan artıkça iş doyumunu da artmaktadır. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar 20-100'dür.

Çalışmada kullanılan ölçekler aracılığıyla toplanan veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi çalışması için AMOS yazılımı kullanılmıştır. Elde edilen uyum indekslerinin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. DFA Uyum İndeksleri

| İncelenen Uyum İndeksleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| x^2/sd | $x^2/sd < 3$ | $x^2/sd < 5$ |
| RMSEA | $0.05 \geq RMSEA \geq 0$ | $0.08 \geq RMSEA \geq 0.05$ |
| GFI | $1 \geq GFI \geq 0.95$ | $0.95 \geq GFI \geq 0.90$ |
| CFI | $1 \geq CFI \geq 0.97$ | $0.97 \geq CFI \geq 0.95$ |
| NFI | $1 \geq NFI \geq 0.95$ | $0.95 \geq NFI \geq 0.90$ |
| IFI | $1 \geq IFI \geq 0.95$ | $0.95 \geq IFI \geq 0.90$ |
| RMR | $0.05 \geq RMR \geq 0$ | $0.08 \geq RMR \geq 0.05$ |

a. Değişim Sinizmi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3. Değişim Sinizmi Ölçeği DFA Sonuçları

| İncelenen Uyum İndeksleri | DFA'da Elde Edilen İndeksleri |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| p | <0.01 |
| x^2/sd | 2.602** |
| RMSEA | 0.074* |
| GFI | 0.915* |
| CFI | 0.977** |
| NFI | 0.964** |
| IFI | 0.978** |
| RMR | 0.039** |

** İyi Uyum

* Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 2'deki aralıklara göre Tablo 3 incelendiğinde uyum indekslerinden RMSEA ve GFI kabul edilebilir uyum geri kalanlar ise iyi uyum gösterdiğinden değişim sinizmi ölçeğinin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 4. Değişim Sinizmi Ölçeği DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

| Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları | | Tahmin |
|---|-------------|--------|
| S1 | Bilişsel | ,917 |
| S2 | Bilişsel | ,821 |
| S3 | Bilişsel | ,911 |
| S4 | Bilişsel | ,882 |
| S5 | Bilişsel | ,892 |
| S6 | Bilişsel | ,893 |
| S7 | Duyuşsal | ,802 |
| S8 | Duyuşsal | ,685 |
| S9 | Duyuşsal | ,886 |
| S10 | Duyuşsal | ,969 |
| S11 | Duyuşsal | ,903 |
| S12 | Davranışsal | ,899 |
| S13 | Davranışsal | ,810 |
| S14 | Davranışsal | ,877 |
| S15 | Davranışsal | ,989 |
| S16 | Davranışsal | ,896 |
| S17 | Davranışsal | ,616 |

Tablo 4'de DFA sonucu elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları vardır. Bu değerler incelendiğinde oldukça yüksek oldukları görülmektedir. Bu da uygulanan ölçeğin geçerliliği açısından oldukça önemlidir.

a. Minnesota İş Doyum Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 5. Minnesota İş Doyum Ölçeği DFA Sonuçları

| İncelenen Uyum İndeksleri | DFA'da Elde Edilen İndeksleri |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| p | <0.01 |
| χ^2/sd | 2.081** |
| RMSEA | 0.061* |
| GFI | 0.959** |
| CFI | 0.976** |
| NFI | 0.955** |
| IFI | 0.976** |
| RMR | 0.049** |

** İyi Uyum

* Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 2'deki aralıklara göre Tablo 5 incelendiğinde uyum indekslerinden RMSEA kabul edilebilir uyum geri kalanlar ise iyi uyum gösterdiğinden değişim sinizmi ölçeğinin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

| Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları | | Tahmin |
|---|------|--------|
| D1 | MİDO | ,733 |
| D2 | MİDO | ,697 |
| D3 | MİDO | ,700 |
| D4 | MİDO | ,808 |
| D5 | MİDO | ,847 |
| D6 | MİDO | ,687 |
| D7 | MİDO | ,676 |
| D8 | MİDO | ,733 |
| D9 | MİDO | ,802 |
| D10 | MİDO | ,738 |
| D11 | MİDO | ,803 |
| D12 | MİDO | ,780 |
| D13 | MİDO | ,771 |
| D14 | MİDO | ,671 |
| D15 | MİDO | ,749 |
| D16 | MİDO | ,877 |
| D17 | MİDO | ,799 |
| D18 | MİDO | ,685 |
| D19 | MİDO | ,725 |
| D20 | MİDO | ,871 |

MİDÖ= Minnesota İş Doyum Ölçeği

Tablo 6’da DFA sonucu elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları vardır. Bu değerler incelendiğinde oldukça yüksek oldukları görülmektedir. Bu da uygulanan ölçeğin geçerliliği açısından oldukça önemlidir.

3.4.VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde, ölçme aracı Manisa ili Salihli ilçesindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere ve okul yöneticilerine doğrudan ulaşılarak uygulanmıştır. Ölçme aracının uygulanmasında ilçe merkezindeki 26 okula gidilmiş olup 415 öğretmene ölçme aracı dağıtılmış; 315 öğretmenden geri dönüş sağlamıştır. 19 form eksik bilgi ve samimi doldurulmadığı nedeniyle istatistiğe dahil edilmemiştir. Araştırmada, 228 öğretmen, 68 idareci ile toplamda 296 katılımcı vardır.

296 formdan elde edilen verilerin analizi için SPSS 19.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin yüzde, frekans, aritmetik ortalama hesaplamaları için betimsel istatistikler; örgütsel değişim sinizmi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi Tekniği; öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel değişim sinizmi düzeyleri ile iş doyumunu düzeylerinin cinsiyete ve alana göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi; kıdeme, öğrenim durumuna ve kurumundaki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak için ise ANOVA testi uygulanmıştır.

4. BÖLÜM: BULGULAR

4.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarda değişim sinizmi düzeylerine ait bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.1.1. Katılımcıların “Bilişsel” Alt Boyuta İlişkin Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeyleri

Okullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda değişim sinizm ölçeğinin “bilişsel” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Okullarda değişim sinizmi ölçeğinin bilişsel alt boyutuna dair betimsel istatistikler (N=296)

| No | Ölçek Maddesi | Ort | Std. Sp. | Düzyey |
|-----------------------|--|-------------|-------------|------------------|
| S1 | Bizlere okullarda değişim sürecine kasıtlı olarak katılma olanağı tanınmamaktadır. | 1.61 | 1.17 | Çok Düşük |
| S2 | Türk Eğitim Sisteminde değişimi gerçekleştirmekle sorumlu olanlar değişim çabalarını bilinçli olarak koordine etmekten kaçınmaktadırlar. | 1.92 | 1.25 | Düşük |
| S3 | Okulları değişime zorlayan iç ve dış baskılar bilinçli olarak okul paydaşlarına anlatılmamaktadır. | 1.89 | 1.38 | Düşük |
| S4 | Okulda değişim süreci üst yönetim tarafından samimi olarak desteklenmemektedir. | 1.65 | 1.25 | Çok Düşük |
| S5 | Okulda değişimin planlanması sürecine etkin katılım üst yönetim tarafından bilinçli olarak sağlanmamaktadır. | 1.68 | 1.41 | Çok Düşük |
| S6 | Okullarda değişimler, okula zarar vermek için bilinçli olarak tepeden inme biçimde gerçekleştirilmektedir. | 1.54 | 1.17 | Çok Düşük |
| Genel Ortalama | | 1.72 | 1.16 | Çok Düşük |

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerinin okulda değişim sinizm ölçeğinin bilişsel alt boyutuna ilişkin algılarının ortalaması 1.72 ve standart sapma değeri 1.16

olup bu durum öğretmenlerin bilişsel alt boyuta ilişkin sinizm algılarının “Çok düşük” olduğunu göstermektedir.

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin okulda değişim sinizmin “bilişsel” alt boyutu bağlamında “S2. *Türk Eğitim Sisteminde değişimi gerçekleştirmekle sorumlu olanlar değişim çabalarını bilinçli olarak koordine etmekten kaçınmaktadırlar.* (Ort.=1.92, SS=1.25), “S3. *Okulları değişime zorlayan iç ve dış baskılar bilinçli olarak okul paydaşlarına anlatılmamaktadır.*” (Ort.=1.89, SS=1.38) görüşlerine daha çok katılmaktadırlar. Buna karşın katılımcılar, “S4. *Okulda değişim süreci üst yönetim tarafından samimi olarak desteklenmemektedir.*” (Ort.=1.65, SS=1.25), “S2. *Bizlere okullarda değişim sürecine kasıtlı olarak katılma olanağı tanınmamaktadır.*”(Ort.=1,61, SS=1.17) ve “S5. *Okulda değişimin planlanması sürecine etkin katılım üst yönetim tarafından bilinçli olarak sağlanmamaktadır.*” (Ort.=1.68, SS=1.41) görüşlerine daha az katılmaktadırlar. Katılımcılar en düşük “S6. *Okullarda değişimler, okula zarar vermek için bilinçli olarak tepeden inme biçimde gerçekleştirilmektedir.*” (Ort.=2.09, SS=1.30)” katılmaktadırlar.

4.1.2. Katılımcıların “Duyuşsal” Alt Boyuta İlişkin Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeyleri

Bu araştırma kapsamında okullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda değişim sinizm ölçeğinin “duyuşsal” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Okullarda değişim sinizmi ölçeğinin duyuşsal alt boyutuna dair betimsel istatistikler (N=296)

| No | Ölçek Maddesi | Ort | Std. Sp. | Düzy |
|-----------------------|---|-------------|-------------|--------------|
| S7 | Okulda değişimi gerçekleştirmekle sorumlu olanların çaba gösterir gibi davranmaları sinir bozucudur. | 1.71 | 1.20 | Çok Düşük |
| S8 | Okulda değişim sürecinin her bir aşamasında karşılaşılabilecek güçlükler hakkında kasıtlı olarak bilgilendirilmemek endişe vermektedir. | 1.72 | 1.20 | Çok Düşük |
| S9 | Okullarda yapılan değişimin sonuçlarının bilinçli olarak araştırılmaması beni öfkelenmektedir. | 1.78 | 1.26 | Çok Düşük |
| S10 | Türk Eğitim Sisteminde değişimlerin ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmaması beni huzursuz etmektedir. | 2.47 | 1.60 | Düşük |
| S11 | Okullarda sistem temelli değişim yerine, çıkara dayalı değişimlerin yapılması beni endişelendirmektedir. | 2.12 | 1.54 | Düşük |
| Genel Ortalama | | 1.96 | 1.22 | Düşük |

Tablo 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin okulda değişim sinizm ölçeğinin “duyuşsal” alt boyutuna ilişkin algılarının ortalaması 1.96 ve standart sapma değeri 1.22 olup bu durum öğretmenlerin duyuşsal alt boyuta ilişkin sinizm algılarının “Düşük” olduğunu göstermektedir.

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin okulda değişim sinizmin “duyuşsal” alt boyutu bağlamında “S10. Türk Eğitim Sisteminde değişimlerin ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmaması beni huzursuz etmektedir.” (Ort.=2.47, SS=1.60) ve “S11. Okullarda sistem temelli değişim yerine, çıkara dayalı değişimlerin yapılması beni endişelendirmektedir.” (Ort.=2.12, SS=1.54) görüşlerine “düşük” düzeyde katılmaktadır.

Buna karşın öğretmenler okulda değişim sinizmin “duyuşsal” alt boyutu bağlamında “S9. Okullarda yapılan değişimin sonuçlarının bilinçli olarak araştırılmaması beni öfkelenmektedir.” (Ort.=1.78, SS=1.26), “S8. Okulda değişim sürecinin her bir aşamasında karşılaşılabilecek güçlükler hakkında kasıtlı olarak bilgilendirilmemek endişe vermektedir.” (Ort.=1.72, SS=1.20)” ve “S7. Okulda değişimi gerçekleştirmekle sorumlu olanların çaba gösterir gibi

davranmaları sinir bozucudur.” (Ort.=1.71, SS=1.20) görüşlerine daha az katılmaktadırlar.

4.1.3. Katılımcıların “Davranışsal” Alt Boyuta İlişkin Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeyleri

Bu araştırma kapsamında okullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda değişim sinizm ölçeğinin “davranışsal” boyutuna ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 9’te sunulmuştur.

Tablo 9. Okullarda değişim sinizmi ölçeğinin davranışsal alt boyutuna dair betimsel istatistikler (N=296)

| No | Ölçek Maddesi | Ort | Std. Sp. | Düzy |
|-----------------------|---|-------------|------------|------------------|
| S12 | Okulda hazırlanan değişim programlarını ciddiye almam. | 1.49 | 1.16 | Çok Düşük |
| S13 | Okul yönetimi ile ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanmaktadır. | 1.70 | 1.15 | Çok Düşük |
| S14 | Okulda değişim sürecinde verilecek herhangi bir yeni görev, rol ve sorumluluk almak istemem. | 1.32 | .86 | Çok Düşük |
| S15 | Değişim sürecinde kendimi okulda yapılan yeni uygulamalarla dalga geçerken bulurum. | 1.39 | .98 | Çok Düşük |
| S16 | Okulda herhangi bir değişim isteği olduğunda alaycı tavırlar sergilenmektedir. | 1.51 | 1.04 | Çok Düşük |
| S17 | Okulda değişim sürecinde gösterilen her türlü çabayı küçümserim. | 1.14 | .64 | Çok Düşük |
| Genel Ortalama | | 1.42 | .83 | Çok Düşük |

Tablo 9’da görüldüğü gibi, öğretmenlerinin okulda değişim sinizm ölçeğinin “davranışsal” alt boyutuna ilişkin algılarının ortalaması 1.42 ve standart sapma değeri .83 olup bu durum öğretmenlerin davranışsal boyuta ilişkin sinizm algılarının “Çok Düşük” düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin okulda değişim sinizmin “davranışsal” boyutu bağlamında “S13. Okul yönetimi ile ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanmaktadır. (Ort.=1.70, SS=1.15), “S16. Okulda herhangi bir değişim isteği olduğunda alaycı tavırlar sergilenmektedir.” (Ort=1.51, SS=1.04), “S12. Okulda hazırlanan değişim programlarını ciddiye almam.” (Ort.=1.49, SS=1.16), “S17. Okulda değişim sürecinde gösterilen her türlü çabayı küçümserim.” (Ort.=1.14, SS=.64)” ve “S15. Değişim sürecinde kendimi okulda yapılan yeni uygulamalarla dalga geçerken bulurum.” (Ort=1.39, SS=.98) görüşlerine çok düşük düzeyde katılmaktadırlar.

4.1.4. Katılımcıların Okullardaki Örgütsel Değişim Sinizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Bu araştırma kapsamında okullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda değişim sinizm ölçeğinin tümü ve “bilişsel, duyuşsal ve davranışsal” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Okullarda Değişim Sinizmi Ölçeğine Dair Betimsel İstatistikler (N=296)

| Boyut | Ortalama | Standart Sapma | Düzye |
|---------------------|----------|----------------|-----------|
| Bilişsel Boyut | 1.72 | 1.16 | Çok Düşük |
| Duyuşsal Boyut | 1.96 | 1.22 | Düşük |
| Davranışsal Boyut | 1.42 | .83 | Çok Düşük |
| Genel Sinizm Düzeyi | 1.68 | 1.02 | Çok Düşük |

Tablo 10’da görüldüğü gibi öğretmenlerinin okulda değişim sinizm ölçeğinin tümüne ilişkin algı puanlarının ortalaması 1.68 ve standart sapma değeri 1.02 olup bu durum öğretmenlerin okulda değişim sinizm algılarının “Çok Düşük” düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 10 öğretmenlerin okulda değişim sinizm ölçeğinin alt boyutları bakımından incelendiğinde öğretmenlerin en fazla sinizmi “duyuşsal” boyutta “Düşük” düzeyde (Ort=1.96, SS=1.22) gerçekleşmekte iken, en az değişim sinizmi “davranışsal” boyutta (Ort=1.42, SS=.83) görüldüğü anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin bilişsel boyutta okulda değişim sinizminin ise (Ort=1.72, SS=1.16)

“Çok Düşük” düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu bulgular öğretmenlerin okulda değişim sinizmi bağlamında daha çok duyuşsal sinizm içinde olduklarını, ayrıca çok düşük düzeyde de olsa bilişsel ve davranışsal sinizm içinde bulduklarını göstermektedir.

4.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların her bir alt boyutuna ilişkin örgütsel değişim sinizmi düzeylerinin; cinsiyet, görev, alan, öğrenim düzeyi, çalışılan kurum türü, kıdem ve aynı kurumda çalışma süreleri gibi değişkenler bakımından farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır.

4.2.1. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Cinsiyet” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 11. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Alt Boyut | Cinsiyet | N | \bar{x} | SS | sd | t | p |
|-------------|----------|-----|-----------|---------|-----|-------|------|
| Bilişsel | Kız | 158 | 1.6730 | 1.15054 | 294 | -.667 | .505 |
| | Erkek | 138 | 1.7633 | 1.17469 | | | |
| Duyuşsal | Kız | 158 | 1.9468 | 1.21591 | 294 | -.170 | .865 |
| | Erkek | 138 | 1.9710 | 1.23135 | | | |
| Davranışsal | Kız | 158 | 1.4494 | .89283 | 294 | .572 | .568 |
| | Erkek | 138 | 1.3937 | .76255 | | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 11’e göre; katılımcıların sinizm düzeyleri bilişsel alt boyutta cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t = -.667, p > .05$]. Katılımcıların sinizm düzeyleri duyuşsal alt boyutta cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t = -.170, p > .05$].

Katılımcıların sinizm düzeyleri davranışsal alt boyutta cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t=.572, p>.05$].

4.2.2. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Görev” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 12. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarda göreve göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Alt Boyut | Görev | N | \bar{x} | SS | sd | t | p |
|-------------|----------|-----|-----------|---------|-----|-------|---------|
| Bilişsel | Öğretmen | 228 | 1.8523 | 1.27646 | 294 | 3.809 | .0001** |
| | Yönetici | 68 | 1.2549 | .36477 | | | |
| Duyuşsal | Öğretmen | 228 | 2.1158 | 1.30249 | 294 | 4.180 | .0001** |
| | Yönetici | 68 | 1.4294 | .67028 | | | |
| Davranışsal | Öğretmen | 228 | 1.5234 | .92071 | 294 | 3.866 | .0001** |
| | Yönetici | 68 | 1.0882 | .20048 | | | |

* $p<.05$ ** $p<.01$

Tablo 12’ye göre; katılımcıların değişim sinizmi düzeyleri bilişsel alt boyutta görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t=3.809, p<.01$]. Katılımcıların değişim sinizmi düzeyleri duyuşsal alt boyutta görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t=4.180, p<.01$]. Katılımcıların değişim sinizmi düzeyleri davranışsal alt boyutta görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t=3.866, p<.01$].

4.2.3. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Alan” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 13. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarda alana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Alt Boyut | Alan | N | \bar{x} | SS | sd | t | p |
|-------------|-----------------|-----|-----------|---------|-----|-------|---------|
| Bilişsel | Sınıf Öğretmeni | 42 | 2.3492 | 1.56426 | 294 | 3.914 | .0001** |
| | Branş Öğretmeni | 254 | 1.6102 | 1.04724 | | | |
| Duyuşsal | Sınıf Öğretmeni | 42 | 2.8286 | 1.51775 | 294 | 5.203 | .0001** |
| | Branş Öğretmeni | 254 | 1.8142 | 1.10398 | | | |
| Davranışsal | Sınıf Öğretmeni | 42 | 1.7857 | 1.09587 | 294 | 3.084 | .002** |
| | Branş Öğretmeni | 254 | 1.3635 | .76840 | | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 13'e göre; katılımcıların sinizm düzeyleri bilişsel alt boyutta alanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t=3.914$, $p < .01$]. Katılımcıların sinizm düzeyleri duyuşsal alt boyutta alanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t=5.203$, $p < .01$]. Katılımcıların sinizm düzeyleri davranışsal alt boyutta alanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t=3.084$, $p < .01$].

4.2.4. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Öğrenim Düzeyi” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 14. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarda öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Alt Boyut | Öğrenim Düzeyi | N | \bar{x} | SS | sd | t | p |
|-------------|----------------|-----|-----------|---------|-----|-------|---------|
| Bilişsel | Lisans | 247 | 1.7976 | 1.20099 | 294 | 2.776 | .006** |
| | Lisansüstü | 49 | 1.2993 | .82284 | | | |
| Duyuşsal | Lisans | 247 | 2.0688 | 1.25366 | 294 | 3.571 | .0001** |
| | Lisansüstü | 49 | 1.4000 | .85342 | | | |
| Davranışsal | Lisans | 247 | 1.4777 | .89201 | 294 | 2.539 | .012 |
| | Lisansüstü | 49 | 1.1497 | .31959 | | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 14'e göre; katılımcıların sinizm düzeyleri bilişsel alt boyutta öğrenim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t=2.776$, $p < .01$]. Katılımcıların sinizm düzeyleri duyuşsal alt boyutta öğrenim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t=3.571$, $p < .01$]. Katılımcıların sinizm düzeyleri davranışsal alt boyutta öğrenim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t=2.539$, $p < .01$].

4.2.5. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Çalıştıkları Kurum Türü” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 15. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel alt boyutta kurum türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Kurum Türü | <i>N</i> | \bar{x} | <i>SS</i> |
|------------|----------|-----------|-----------|
| Anaokulu | 20 | 1.5333 | 1.22307 |
| İlkokul | 98 | 2.3163 | 1.49771 |
| Ortaokul | 120 | 1.5806 | .84873 |
| Lise | 58 | 1.0402 | .13719 |

Tablo 16. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel alt boyutta kurum türüne göre varyans analizi sonuçları

| Değişken | Varyans | <i>sd</i> | Kareler Ort. | <i>F</i> | <i>p</i> |
|------------|---------------|-----------|--------------|----------|----------|
| Kurum Türü | Gruplar Arası | 3 | 21.558 | 18.915 | .000** |
| | Gruplar İçi | 292 | 1.140 | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 16'ya göre; katılımcıların sinizm düzeyleri bilişsel alt boyutta kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=18.915$, $p < .01$].

Tablo 17. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel alt boyutta kurum türüne göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

| (I) Kurum Türü | (J) Kurum Türü | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | p |
|----------------|----------------|------------------|-----------|---------|
| Anaokulu | İlkokul | -.78299 | .26195 | .016* |
| | Ortaokul | -.04722 | .25784 | .998 |
| | Lise | .49310 | .27683 | .284 |
| İlkokul | Anaokulu | .78299 | .26195 | .016* |
| | Ortaokul | .73577 | .14535 | .0001** |
| | Lise | 1.27610 | .17686 | .0001** |
| Ortaokul | Anaokulu | .04722 | .25784 | .998 |
| | İlkokul | -.73577 | .14535 | .0001** |
| | Lise | .54033 | .17073 | .009** |
| Lise | Anaokulu | -.49310 | .27683 | .284 |
| | İlkokul | -1.27610 | .17686 | .0001** |
| | Ortaokul | -.54033 | .17073 | .009** |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 17’de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 26 incelendiğinde kurum türü “Anaokulu” olanlar ile “Ortaokul” olanlar ve kurum türü “Anaokulu” olanlar ile “Lise” olanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bunların dışında diğer tüm ikili grup karşılaştırmalarında tabloda da gösterildiği gibi $p < .01$ veya $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 18. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin duyuşsal alt boyutta kurum türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Kurum Türü | <i>N</i> | \bar{x} | <i>SS</i> |
|------------|----------|-----------|-----------|
| Anaokulu | 20 | 2.1000 | 1.26574 |
| İlkokul | 98 | 2.5306 | 1.46523 |
| Ortaokul | 120 | 1.9200 | .99085 |
| Lise | 58 | 1.0207 | .11044 |

Tablo 19. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin duyuşsal alt boyutta kurum türüne göre varyans analizi sonuçları

| Değişken | Varyans | <i>sd</i> | Kareler Ort. | <i>F</i> | <i>p</i> |
|------------|---------------|-----------|--------------|----------|----------|
| Kurum Türü | Gruplar Arası | 3 | 27.888 | 22.861 | .000** |
| | Gruplar İçi | 292 | 1.220 | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 19'a göre; katılımcıların sinizm düzeyleri duyuşsal alt boyutta kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=22.861$, $p < .01$].

Tablo 20. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin duyusal alt boyutta kurum türüne göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

| (I) Kurum Türü | (J) Kurum Türü | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | p |
|----------------|----------------|------------------|-----------|---------|
| Anaokulu | İlkokul | -.43061 | .27101 | .387 |
| | Ortaokul | .18000 | .26676 | .907 |
| | Lise | 1.07931* | .28641 | .001** |
| İlkokul | Anaokulu | .43061 | .27101 | .387 |
| | Ortaokul | .61061* | .15038 | .0001** |
| | Lise | 1.50992* | .18298 | .0001** |
| Ortaokul | Anaokulu | -.18000 | .26676 | .907 |
| | İlkokul | -.61061* | .15038 | .0001** |
| | Lise | .89931* | .17663 | .0001** |
| Lise | Anaokulu | -1.07931* | .28641 | .001** |
| | İlkokul | -1.50992* | .18298 | .0001** |
| | Ortaokul | -.89931* | .17663 | .0001** |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 20’de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 20 incelendiğinde kurum türü “Anaokulu” olanlar ile “İlkokul” olanlar ve kurum türü “Anaokulu” olanlar ile “Ortaokul” olanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bunların dışında diğer tüm ikili grup karşılaştırmalarında tabloda da gösterildiği gibi $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 21. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin davranışsal alt boyutta kurum türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Kurum Türü | <i>N</i> | \bar{x} | <i>SS</i> |
|------------|----------|-----------|-----------|
| Anaokulu | 20 | 1.4667 | 1.21347 |
| İlkokul | 98 | 1.6463 | .91858 |
| Ortaokul | 120 | 1.4389 | .81933 |
| Lise | 58 | 1.0000 | .00000 |

Tablo 22. Katılımcıların sinizm düzeylerinin davranışsal alt boyutta kurum türüne göre varyans analizi sonuçları

| Değişken | Varyans | <i>sd</i> | Kareler Ort. | <i>F</i> | <i>p</i> |
|------------|---------------|-----------|--------------|----------|----------|
| Kurum Türü | Gruplar Arası | 3 | 5.110 | 7.866 | .0001** |
| | Gruplar İçi | 292 | .650 | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 22'ye göre; katılımcıların sinizm düzeyleri davranışsal alt boyutta kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=7.866$, $p < .01$].

Tablo 23. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin davranışsal alt boyutta kurum türüne göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

| (I) Kurum Türü | (J) Kurum Türü | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | p |
|----------------|----------------|------------------|-----------|--------|
| Anaokulu | İlkokul | -.17959 | .19777 | .801 |
| | Ortaokul | .02778 | .19468 | .999 |
| | Lise | .46667 | .20901 | .117 |
| İlkokul | Anaokulu | .17959 | .19777 | .801 |
| | Ortaokul | .20737 | .10974 | .235 |
| | Lise | .64626* | .13353 | .000** |
| Ortaokul | Anaokulu | -.02778 | .19468 | .999 |
| | İlkokul | -.20737 | .10974 | .235 |
| | Lise | .43889* | .12890 | .004** |
| Lise | Anaokulu | -.46667 | .20901 | .117 |
| | İlkokul | -.64626* | .13353 | .000** |
| | Ortaokul | -.43889* | .12890 | .004** |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 23’de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 23 incelendiğinde farklılığın kurum türü “Lise” olan katılımcılar ile kurum türü “İlkokul” ve “Ortaokul” olan katılımcılar arasında $p < .01$ düzeyinde olduğu görülmektedir.

4.2.6. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Kıdem” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 24. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel alt boyutta kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Kıdem Yılı | N | \bar{x} | SS |
|-----------------|----|-----------|---------|
| 1-5 Yıl Arası | 30 | 1.4333 | .50210 |
| 6-10 Yıl Arası | 54 | 2.7840 | 1.48706 |
| 11-15 Yıl Arası | 62 | 1.8011 | 1.30532 |
| 16-20 Yıl Arası | 54 | 1.7469 | 1.10209 |
| 21 Yıl ve Üzeri | 96 | 1.1285 | .27196 |

Tablo 25. Katılımcıların sinizm düzeylerinin bilişsel alt boyutta kıdem yılına göre varyans analizi sonuçları

| Değişken | Varyans | sd | Kareler Ort. | F | p |
|------------|---------------|-----|--------------|--------|---------|
| Kıdem Yılı | Gruplar Arası | 4 | 24.406 | 23.686 | .0001** |
| | Gruplar İçi | 291 | 1.030 | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 25'e göre; katılımcıların sinizm düzeyleri bilişsel alt boyutta kıdem yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=23.686$, $p < .01$].

Tablo 26. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel alt boyutta kıdem yılına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

| (I) Kıdem Yılı | (J) Kıdem Yılı | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | p |
|-----------------|-----------------|------------------|-----------|---------|
| 1-5 Yıl Arası | 6-10 Yıl Arası | -1.35062 | .23115 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | -.36774 | .22576 | .480 |
| | 16-20 Yıl Arası | -.31358 | .23115 | .656 |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .30486 | .21232 | .605 |
| 6-10 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | 1.35062 | .23115 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | .98288 | .18895 | .0001** |
| | 16-20 Yıl Arası | 1.03704 | .19535 | .0001** |
| | 21 Yıl ve Üzeri | 1.65548 | .17267 | .0001** |
| 11-15 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | .36774 | .22576 | .480 |
| | 6-10 Yıl Arası | -.98288 | .18895 | .0001** |
| | 16-20 Yıl Arası | .05416 | .18895 | .999 |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .67260* | .16539 | .001** |
| 16-20 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | .31358 | .23115 | .656 |
| | 6-10 Yıl Arası | -1.03704 | .19535 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | -.05416 | .18895 | .999 |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .61844* | .17267 | .004** |
| 21 Yıl ve Üzeri | 1-5 Yıl Arası | -.30486 | .21232 | .605 |
| | 6-10 Yıl Arası | -1.65548* | .17267 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | -.67260* | .16539 | .001* |
| | 16-20 Yıl Arası | -.61844* | .17267 | .004** |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 26’da tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 26 incelendiğinde; farklılığın, kıdem yılı “6-10 Yıl Arası” olan katılımcılar ile diğer tüm gruplar arasında aynı zamanda da kıdem yılı “21 Yıl ve Üzeri” olan katılımcılar ile de “1-5 Yıl Arası” kıdem yılına sahip katılımcılar hariç diğer tüm gruplar arasında $p<.01$ düzeyinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

Tablo 27. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin duyuşsal alt boyutta kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Kıdem Yılı | N | \bar{x} | SS |
|-----------------|----|-----------|---------|
| 1-5 Yıl Arası | 30 | 1.6800 | .64669 |
| 6-10 Yıl Arası | 54 | 2.9778 | 1.41190 |
| 11-15 Yıl Arası | 62 | 1.8194 | 1.31009 |
| 16-20 Yıl Arası | 54 | 2.2741 | 1.11545 |
| 21 Yıl ve Üzeri | 96 | 1.3833 | .75876 |

Tablo 28. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin duyuşsal alt boyutta kıdem yılına göre varyans analizi sonuçları

| Değişken | Varyans | sd | Kareler Ort. | F | p |
|------------|---------------|-----|--------------|--------|---------|
| Kıdem Yılı | Gruplar Arası | 4 | 24.191 | 20.517 | .0001** |
| | Gruplar İçi | 291 | 1.179 | | |

* $p<.05$ ** $p<.01$

Tablo 28’e göre; katılımcıların sinizm düzeyleri duyuşsal alt boyutta kıdem yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=20.517$, $p<.01$].



Tablo 29. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin duyuşsal alt boyutta kıdem yılına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

| (I) Kıdem Yılı | (J) Kıdem Yılı | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | <i>p</i> |
|-----------------|-----------------|------------------|-----------|----------|
| 1-5 Yıl Arası | 6-10 Yıl Arası | -1.29778 | .24726 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | -.13935 | .24150 | .978 |
| | 16-20 Yıl Arası | -.59407 | .24726 | .117 |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .29667 | .22712 | .688 |
| 6-10 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | 1.29778 | .24726 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | 1.15842 | .20212 | .0001** |
| | 16-20 Yıl Arası | .70370 | .20897 | .008** |
| | 21 Yıl ve Üzeri | 1.59444 | .18471 | .0001** |
| 11-15 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | .13935 | .24150 | .978 |
| | 6-10 Yıl Arası | -1.15842 | .20212 | .0001** |
| | 16-20 Yıl Arası | -.45472 | .20212 | .165 |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .43602 | .17692 | .102 |
| 16-20 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | .59407 | .24726 | .117 |
| | 6-10 Yıl Arası | -.70370 | .20897 | .008** |
| | 11-15 Yıl Arası | .45472 | .20212 | .165 |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .89074 | .18471 | .0001** |
| 21 Yıl ve Üzeri | 1-5 Yıl Arası | -.29667 | .22712 | .688 |
| | 6-10 Yıl Arası | -1.59444 | .18471 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | -.43602 | .17692 | .102 |
| | 16-20 Yıl Arası | -.89074 | .18471 | .0001** |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 29’da tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 29 incelendiğinde farklılığın kıdem yılı “6-10 Yıl Arası” olan katılımcılar ile diğer tüm gruplar arasında ve buna ek olarak da kıdem yılı “21 Yıl ve Üzeri” olan katılımcılar ile “16-20 Yıl Arası” olan katılımcılar arasında $p<.01$ düzeyinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

Tablo 30. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin davranışsal alt boyutta kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Kıdem Yılı | N | \bar{x} | SS |
|-----------------|----|-----------|---------|
| 1-5 Yıl Arası | 30 | 1.1667 | .23160 |
| 6-10 Yıl Arası | 54 | 2.0370 | 1.03029 |
| 11-15 Yıl Arası | 62 | 1.5645 | 1.11021 |
| 16-20 Yıl Arası | 54 | 1.4444 | .79437 |
| 21 Yıl ve Üzeri | 96 | 1.0556 | .14643 |

Tablo 31. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin davranışsal alt boyutta kıdem yılına göre varyans analizi sonuçları

| Değişken | Varyans | sd | Kareler Ort. | F | p |
|------------|---------------|-----|--------------|--------|---------|
| Kıdem Yılı | Gruplar Arası | 4 | 9.140 | 15.786 | .0001** |
| | Gruplar İçi | 291 | .579 | | |

* $p<.05$ ** $p<.01$

Tablo 31’e göre; katılımcıların sinizm düzeyleri davranışsal alt boyutta kıdem yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=15.786$, $p<.01$].

Tablo 32. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin davranışsal alt boyutta kıdem yılına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

| (I) Kıdem Yılı | (J) Kıdem Yılı | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | <i>p</i> |
|-----------------|-----------------|------------------|-----------|----------|
| 1-5 Yıl Arası | 6-10 Yıl Arası | -.87037 | .17327 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | -.39785 | .16923 | .132 |
| | 16-20 Yıl Arası | -.27778 | .17327 | .497 |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .11111 | .15915 | .957 |
| 6-10 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | .87037 | .17327 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | .47252 | .14163 | .008** |
| | 16-20 Yıl Arası | .59259 | .14644 | .001** |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .98148 | .12943 | .0001** |
| 11-15 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | .39785 | .16923 | .132 |
| | 6-10 Yıl Arası | -.47252 | .14163 | .008** |
| | 16-20 Yıl Arası | .12007 | .14163 | .915 |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .50896 | .12397 | .001** |
| 16-20 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | .27778 | .17327 | .497 |
| | 6-10 Yıl Arası | -.59259 | .14644 | .001** |
| | 11-15 Yıl Arası | -.12007 | .14163 | .915 |
| | 21 Yıl ve Üzeri | .38889 | .12943 | .024* |
| 21 Yıl ve Üzeri | 1-5 Yıl Arası | -.11111 | .15915 | .957 |
| | 6-10 Yıl Arası | -.98148 | .12943 | .0001** |
| | 11-15 Yıl Arası | -.50896 | .12397 | .001** |
| | 16-20 Yıl Arası | -.38889 | .12943 | .024* |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 32’de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 32 incelendiğinde farklılığın kıdem yılı “6-10 Yıl Arası” olan katılımcılar ile diğer tüm gruplar arasında aynı zamanda da kıdem yılı “21 Yıl ve Üzeri” olan katılımcılar ile de “1-5 Yıl Arası” kıdem yılına sahip katılımcılar hariç diğer tüm gruplar arasında $p < .01$ veya $p < .05$ düzeyinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

4.2.7. Katılımcıların Örgütsel Değişim Sinizmi Düzeylerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Alt Boyutlar Bağlamında “Aynı Okulda Çalışma Süresi” Bakımından Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 33. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | <i>N</i> | \bar{x} | <i>SS</i> |
|------------------------------|----------|-----------|-----------|
| 1-5 Yıl Arası | 152 | 2.0351 | 1.32345 |
| 6-10 Yıl Arası | 72 | 1.6296 | 1.10137 |
| 11 Yıl ve Üzeri | 72 | 1.1250 | .28355 |

Tablo 34. Katılımcıların sinizm düzeylerinin bilişsel alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre varyans analizi sonuçları

| Değişken | Varyans | <i>sd</i> | Kareler Ort. | <i>F</i> | <i>p</i> |
|------------------------------|---------------|-----------|--------------|----------|----------|
| Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | Gruplar Arası | 2 | 20.581 | 16.924 | .0001** |
| | Gruplar İçi | 293 | 1.216 | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 34'e göre; katılımcıların sinizm düzeyleri bilişsel alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=16.924, p<.01$].

Tablo 35. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin bilişsel alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

| (I) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | (J) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | p |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------|-----------|---------|
| 1-5 Yıl Arası | 6-10 Yıl Arası | .40546* | .15777 | .029* |
| | 11 Yıl ve Üzeri | .91009* | .15777 | .0001** |
| 6-10 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | -.40546* | .15777 | .029* |
| | 11 Yıl ve Üzeri | .50463* | .18379 | .018* |
| 11 Yıl ve Üzeri | 1-5 Yıl Arası | -.91009* | .15777 | .0001** |
| | 6-10 Yıl Arası | -.50463* | .18379 | .018* |

* $p<.05$ ** $p<.01$

Tablo 35'de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 35 incelendiğinde farklılığın tüm ikili gruplar arasında $p<.01$ veya $p<.05$ düzeylerinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

Tablo 36. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin duyuşsal alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | N | \bar{x} | SS |
|------------------------------|-----|-----------|---------|
| 1-5 Yıl Arası | 152 | 2.2921 | 1.30427 |
| 6-10 Yıl Arası | 72 | 1.9278 | 1.19261 |
| 11 Yıl ve Üzeri | 72 | 1.2833 | .67365 |

Tablo 37. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin duyuşsal alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre varyans analizi sonuçları

| Değişken | Varyans | sd | Kareler Ort. | F | p |
|------------------------------|---------------|-----|--------------|--------|--------|
| Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | Gruplar Arası | 2 | 24.903 | 18.705 | .000** |
| | Gruplar İçi | 293 | 1.331 | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 37'ye göre; katılımcıların sinizm düzeyleri duyuşsal alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=18.705$, $p < .01$].

Tablo 38. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin duyuşsal alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

| (I) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | (J) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | p |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------|-----------|---------|
| 1-5 Yıl Arası | 6-10 Yıl Arası | .36433 | .16507 | .072 |
| | 11 Yıl ve Üzeri | 1.00877* | .16507 | .0001** |
| 6-10 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | -.36433 | .16507 | .072 |
| | 11 Yıl ve Üzeri | .64444* | .19230 | .003** |
| 11 Yıl ve Üzeri | 1-5 Yıl Arası | -1.00877* | .16507 | .0001** |
| | 6-10 Yıl Arası | -.64444* | .19230 | .003** |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 38'de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 38 incelendiğinde farklılığın "11 Yıl ve Üzeri" olan grup ile diğer gruplar arasında $p < .01$ düzeylerinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

Tablo 39. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin davranışsal alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin betimsel istatistikler

| Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | <i>N</i> | \bar{x} | <i>SS</i> |
|------------------------------|----------|-----------|-----------|
| 1-5 Yıl Arası | 152 | 1.5461 | .82439 |
| 6-10 Yıl Arası | 72 | 1.5231 | 1.11481 |
| 11 Yıl ve Üzeri | 72 | 1.0648 | .16443 |

Tablo 40. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin davranışsal alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre varyans analizi sonuçları

| Değişken | Varyans | <i>sd</i> | Kareler Ort. | <i>F</i> | <i>p</i> |
|------------------------------|---------------|-----------|--------------|----------|----------|
| Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | Gruplar Arası | 2 | 6.131 | 9.318 | .000 |
| | Gruplar İçi | 293 | .658 | | |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tablo 40'a göre; katılımcıların sinizm düzeyleri davranışsal alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F=9.318, p < .01$].

Tablo 41. Katılımcıların değişim sinizm düzeylerinin davranışsal alt boyutta aynı okuldaki çalışma yılına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları

| (I) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | (J) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi | Ort. Farkı (I-J) | Std. Hata | <i>p</i> |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------|-----------|----------|
| 1-5 Yıl Arası | 6-10 Yıl Arası | .02290 | .11605 | .979 |
| | 11 Yıl ve Üzeri | .48124 | .11605 | .0001** |
| 6-10 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası | -.02290 | .11605 | .979 |
| | 11 Yıl ve Üzeri | .45833 | .13519 | .002** |
| 11 Yıl ve Üzeri | 1-5 Yıl Arası | -.48124 | .11605 | .0001** |
| | 6-10 Yıl Arası | -.45833 | .13519 | .002** |

Tablo 41’de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 41 incelendiğinde farklılığın “11 Yıl ve Üzeri” olan grup ile diğer gruplar arasında $p < .01$ düzeylerinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

4.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların iş doyumuna dair elde edilen bulgular tabloda sunulmuştur.

Tablo 42. Minnesota iş doyumuna ölçeğine dair betimsel istatistikler (N=296)

| No | Ölçek Maddesi | Ort | Std. Sp. | Düzey |
|-----------------------|--|-------------|------------|-----------------------|
| D1 | Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı | 3.93 | 1.04 | Oldukça Yüksek |
| D2 | Tek başına çalışma imkânı | 3.87 | .93 | Oldukça Yüksek |
| D3 | Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı | 3.81 | 1.03 | Oldukça Yüksek |
| D4 | Toplumda bir yer edinme imkânı | 4.14 | 1.03 | Oldukça Yüksek |
| D5 | Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı | 3.91 | 1.23 | Oldukça Yüksek |
| D6 | Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği | 3.65 | 1.31 | Oldukça Yüksek |
| D7 | Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı | 4.22 | 1.00 | Çok Yüksek |
| D8 | Sürekli bir işe sahip olma imkânı | 4.47 | .73 | Çok Yüksek |
| D9 | Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı | 4.31 | .97 | Çok Yüksek |
| D10 | Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı | 3.65 | 1.12 | Oldukça Yüksek |
| D11 | Yeteneklerimi kullanabilme imkânı | 3.79 | 1.16 | Oldukça Yüksek |
| D12 | Firma politikasını uygulama imkânı | 2.96 | 1.46 | Orta |
| D13 | Aldığım ücret | 3.07 | 1.18 | Orta |
| D14 | Bu işte ilerleme imkânım | 3.36 | 1.19 | Orta |
| D15 | Kendi kararımı verme özgürlüğü | 3.97 | 1.15 | Oldukça Yüksek |
| D16 | İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı | 3.98 | 1.13 | Oldukça Yüksek |
| D17 | Çalışma koşulları | 4.00 | 1.22 | Oldukça Yüksek |
| D18 | Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması | 4.09 | .86 | Oldukça Yüksek |
| D19 | Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü | 3.64 | 1.17 | Oldukça Yüksek |
| D20 | İşimden elde ettiğim başarı duygusu | 4.18 | 1.15 | Oldukça Yüksek |
| Genel Ortalama | | 3.85 | .78 | Oldukça Yüksek |

Tablo 42 incelendiğinde öğretmenlerin okulda iş doyumunu ölçeceğinin tümüne ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.85 ve standart sapma değeri .78 olup bu durum öğretmenlerin okulda iş doyumunu algılarının “Oldukça Yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 42’ye göre, katılımcıların “*Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı*” (Ort.=4,22, SS=1.00) “*Sürekli bir işe sahip olma imkânı*” (Ort.=4,47, SS=.73) “*Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı*” (Ort.=4,31, SS=.97) bakımından iş doyumunu düzeylerinin çok yüksek olduğu görülmektedir.

4.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların örgütsel değişim sinizmi ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki tabloda sunulmuştur.

Tablo 43. Minnesota iş doyum ölçeği ile örgütsel değişim sinizmi ölçeği arasındaki ilişki

| | | Değişim Sinizmi | Minnesota İş Doyum |
|---------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
| Değişim Sinizmi | Pearson Korelasyon | 1 | -.783** |
| | p | | .000 |
| | N | 296 | 296 |
| Minnesota İş Doyum | Pearson Korelasyon | -.783** | 1 |
| | p | .000 | |
| | N | 296 | 296 |

** . Korelasyon 0.01 anlam seviyesinde önemlidir.

Katılımcıların değişim sinizmi düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin durumunu kontrol etmek amacıyla Pearson Korelasyon Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarının paylaşıldığı Tablo 43 incelendiğinde katılımcıların değişim sinizmi düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında %78.30’luk

güçlü ve negatif yönlü yani ters orantılı bir ilişki mevcuttur. Katılımcıların değişim sinizmi düzeyleri ve iş doyum düzeylerinin birisi artarken diğeri azalmaktadır.

4.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel değişim sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları ile iş doyum arasındaki ilişkiye ait bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

4.5.1. Örgütsel Değişim Sinizmi Bilişsel Alt Boyutu ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 44. Örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin bilişsel alt boyutu ile Minnesota iş doyum ölçeği arasındaki ilişki

| | | Bilişsel Boyut | Minnesota İş Doyum |
|---------------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| Bilişsel Boyut | Pearson Korelasyon | 1 | -.802** |
| | p | | .000 |
| | N | 296 | 296 |
| Minnesota İş Doyum | Pearson Korelasyon | -.802** | 1 |
| | p | .000 | |
| | N | 296 | 296 |

** . Korelasyon 0.01 anlam seviyesinde önemlidir.

Katılımcıların değişim sinizmi düzeylerinin bilişsel alt boyutu ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin durumunu kontrol etmek amacıyla Pearson Korelasyon Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarının paylaşıldığı Tablo 44 incelendiğinde katılımcıların değişim sinizmi düzeylerinin bilişsel alt boyutu ile iş doyum düzeyleri arasında %80.20'lük çok güçlü ve negatif yönlü yani ters orantılı bir ilişki mevcuttur. Katılımcıların değişim sinizmi düzeyleri bilişsel alt boyutu ve iş doyum düzeylerinin birisi artarken diğeri azalmaktadır.

4.5.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Duyuşsal Alt Boyutu ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 45. Örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin duyuşsal alt boyutu ile Minnesota iş doyum ölçeği arasındaki ilişki

| | | Duyuşsal Boyut | Minnesota İş Doyum |
|---------------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| Duyuşsal Boyut | Pearson Korelasyon | 1 | -.728** |
| | p | | .000 |
| | N | 296 | 296 |
| Minnesota İş Doyum | Pearson Korelasyon | -.728** | 1 |
| | p | .000 | |
| | N | 296 | 296 |

** . Korelasyon 0.01 anlam seviyesinde önemlidir.

Katılımcıların değişim sinizmi düzeylerinin duyuşsal alt boyutu ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin durumunu kontrol etmek amacıyla Pearson Korelasyon Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarının paylaşıldığı Tablo 45 incelendiğinde katılımcıların değişim sinizmi düzeylerinin duyuşsal alt boyutu ile iş doyum düzeyleri arasında %72.80'lük güçlü ve negatif yönlü yani ters orantılı bir ilişki mevcuttur. Katılımcıların değişim sinizmi düzeyleri duyuşsal alt boyutu ve iş doyum düzeylerinin birisi artarken diğeri azalmaktadır.

4.5.3. Örgütsel Değişim Sinizmi Davranışsal Alt Boyutu ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Tablo 46. Örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin davranışsal alt boyutu ile Minnesota iş doyum ölçeği ile arasındaki ilişki

| | | Davranışsal Boyut | Minnesota İş Doyum |
|---------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| Davranışsal Boyut | Pearson Korelasyon | 1 | -.698** |
| | p | | .000 |
| | N | 296 | 296 |
| Minnesota İş Doyum | Pearson Korelasyon | -.698** | 1 |
| | p | .000 | |
| | N | 296 | 296 |

** . Korelasyon 0.01 anlam seviyesinde önemlidir.

Katılımcıların değişim sinizmi düzeylerinin davranışsal alt boyutu ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin durumunu kontrol etmek amacıyla Pearson Korelasyon Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarının paylaşıldığı Tablo 46 incelendiğinde katılımcıların değişim sinizmi düzeylerinin davranışsal alt boyutu ile iş doyum düzeyleri arasında %69.80'lük güçlü ve negatif yönlü yani ters orantılı bir ilişki mevcuttur. Katılımcıların değişim sinizmi düzeyleri davranışsal alt boyutu ve iş doyum düzeylerinin birisi artarken diğeri azalmaktadır.

5. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okullarda değişim sinizm düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada ulaşılan sonuçlara dair yorumlar aşağıda tartışılarak sunulmuştur.

Araştırmada katılımcıların bilişsel boyuta ilişkin sinizm algılarının “Çok Düşük”; duyuşsal alt boyuta ilişkin sinizm algılarının “Düşük”; davranışsal alt boyutu ilişkin sinizm algılarının “Çok Düşük” düzeyde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, Baş (2018) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin genel örgütsel sinizm düzeylerinin düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin bilişsel ve davranışsal boyuta ilişkin değişim sinizm algılarının düşük, duyuşsal boyuta ilişkin sinizm algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde, Özcan ve Polat (2014) öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını ortaya koymaya çalıştıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyesini az düzeyde tespit etmişlerdir. Akın (2015) öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve öğretmenlerin sinizm düzeylerinin az düzeyde olduğunu bulmuşlardır. Kahveci ve Demirtaş (2015) yaptıkları araştırmada, ilk, orta ve lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarının düşük düzeyde olduğunu saptamışlardır. Bu bulgular araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir.

Çavdar (2016) tarafından Uşak İli sınırları içerisindeki kamu ilk ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlerle yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyinin genel ortalama bakımından ‘orta düzeyde’ olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Özgan, Külekçi ve Özkan’ın (2012) Gaziantep Üniversitesi ve Kilis Üniversitesi’nde görev yapan akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm seviyesi orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Arslan’ın (2012) Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görev yapan akademisyenlerin genel ve örgütsel sinizm seviyeleri üzerine yaptığı araştırma kapsamında akademisyenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Tükeltürk ve diğerlerinin (2009) otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma otel çalışanlarının örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Tokgöz ve Yılmaz (2008) otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel sinizmin orta düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır. Akyüz ve Yurduseven (2016) sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini

incelemişler ve bu düzeyin orta düzeyde olduğunu ayrıca duyuşsal sinizm boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir. Balay, Kaya ve Cülha (2013); Demirtaş, Özdemir ve Küçük (2016); Yorulmaz ve Çelik (2016) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının orta seviyede olduğunu bulmuşlardır.

Araştırmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin değişim sinizmi düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların değişim sinizm düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan %78.30'luk güçlü ve negatif yönlü yani ters orantılı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre; öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin değişim sinizmi düzeyleri arttıkça iş doyumları azalmaktadır, değişim sinizmi düzeyleri azaldıkça iş doyumunu düzeyi artmaktadır. Benzer şekilde Kılıç (2013) tarafından yapılan araştırmada, İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İş Doyumu Arasındaki ilişkiye dair elde edilen bulgulardan hareketle “Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça iş doyumları azalır veya öğretmenlerin iş doyumları arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri azalır.” Bu araştırma sonuçları öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel değişim sinizm düzeyleri ile iş doyumunu arasında yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Bulgular incelendiğinde, katılımcıların 2,47 ortalama ile en yüksek sinizm ortalamasına sahip oldukları madde: “Türk Eğitim Sisteminde değişimlerin ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmaması beni huzursuz etmektedir.” olduğu görülmektedir. Bu nedenle, eğitim sisteminde yapılacak değişimlerin, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri alınarak, ihtiyaçlar doğrultusunda planlanması; yapılacak değişimlerin ihtiyaçlara uygun olduğunu gösterecek somut örneklerle desteklenerek öğretmen ve yöneticilerin bilgilendirilmesi ve bu doğrultuda seminerler, toplantılar yapılması önemlidir.
2. 2,12 ortalama ile ikinci en yüksek sinizm ortalamasına sahip madde ise: “Okullarda sistem temelli değişim yerine, çikara dayalı değişimlerin yapılması beni endişelendirmektedir.” Bundan dolayı, değişimlerin planlanırken sistem temelli olarak planlanması, sürecin şeffaf olması ve öğretmen ve yöneticilerin sürece dahil edilmesi, inandırılması sağlanmalıdır.
3. Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeylerinin tüm alt boyutlarda, görev bakımından yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim örgütlerinde yaşanan değişimi uygulamaya maruz kalan ve değişimin sonuçlarından en çok etkilenen grubun öğretmenler olduğu düşünüldüğünde, sinik davranışların öğretmenlerde daha çok görülmesi olasıdır. Bu nedenle, değişim yönetimi sürecinde öğretmenlerde sinik davranışların oluşması engellenmeye çalışılmalı, gerekli hizmetiçi eğitimler kendilerine sağlanmalıdır.
4. Örgütsel değişim sinizmi düzeyi alan bağlamında en yüksek sınıf öğretmenlerinde ve görev yapılan kurum bağlamında en yüksek ilkokul öğretmen ve yöneticilerinde görülmektedir. Son yıllarda yapılan değişimlerin en çok temel eğitimde olduğu göz önüne alındığında; yapılacak yeni değişim çalışmalarında hangi kademe değişim öngörülüyorsa öncelikli olarak o kademe sinik davranışları engellemeye yönelik olarak çalışmalar, seminerler veya hizmetiçi eğitimler yapılması önemlidir.
5. Örgütsel değişim sinizmi tüm alt boyutlarda öğrenim düzeyine göre, lisans mezunu olan katılımcılarda, lisansüstü mezunu olan katılımcılara göre daha

yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, öğretmen ve yöneticilerin lisansüstü eğitim almaları teşvik edilmelidir.

6. Örgütsel değişim sinizmi tüm alt boyutlarda aynı kurumda çalışma yılına göre, aynı kurumda 1-5 yıl arasında çalışanlarda daha uzun yıllar aynı kurumda çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bir kuruma yeni başlayan yönetici ve öğretmenlerde sinik davranışların oluşmasını engelleyecek, kurum kültürünü arttıracak çalışmalar, etkinlikler planlanmalıdır.
7. Analiz sonucunda katılımcıların değişim sinizm düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel açıdan %78.30'luk güçlü ve negatif yönlü yani ters orantılı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre; öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin değişim sinizmi düzeyleri arttıkça iş doyumları azalmaktadır, değişim sinizmi düzeyleri azaldıkça iş doyumu düzeyi artmaktadır. Bu nedenle, iş doyumunun artırılması konusunda sinik davranışların engellenmesi önemli bir etkidir. Okullarda hem sinizmi engelleyecek hem iş doyumunu arttırmaya yönelik çalışmalar, etkinlikler gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Adair, J. (2003). Etkili Değişim Rekabetin Önünde Nasıl Durulur? (F. Beşenek, Çev.). Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ak, M. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçamete, G., Kamer S. ve Sucuoğlu B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş doyumunu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akın, U. (2015). Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 40, (181).
<https://doi.org/10.15390/EB.2015.4721>
- Akyüz, İ., Yurduseven, N. O. (2016), "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 16, 61-76.
- Anderson Lynne M. and Bateman Thomas S. (1997). "Cynicism in the workplace: some causes and effects". *Journal of Organizational Behavior* vol. 18. ss. 449-469.
- 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.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (11. basım). Ankara: Pegem Yayınları.
- Baş, G. (2018). *Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ve öğretmenlerde görülen değişim sinizmi arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Uşak.
- Başaran, İ. (2008). *Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basım Yayın Dağıtım.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). *Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior*. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195- 210.
<https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2004.02.012>

- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. E. (2011). *Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover: Group & Organization Management*.
<https://doi.org/10.1177/10596011110392990>
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: its Nature, Antecedents, and Consequences*. Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.
- Brandes, P. and Das, D. (2006) "Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications", *Employee Health, Coping and Methodologies* (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster), JAI Press, New York, 233-266.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). Understanding the Change–Cynicism Cycle: The Role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5-24. <https://doi.org/10.1002/hrm.21708>
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenlerin İş Ortamında Motivasyonunu Etkileyen Etmeler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Isparta.
- Cummings, T.G & Worley, C. G. (1997). *Organization Development and Change*. Ohio: South Western College Publishing Cincinnati.
- Çağlar, İ. (2015). *Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 36, 536-557.
- Çavdar, E. (2016). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Sinizmi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.
- Daft, L.R.(1989). *Organization Theory and Design* (3rd ed.). San Francisco, CA: West Publishing Company.
- Dağdeviren, G.E., (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

- Dean, J.W., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation of Master of Economics)*, Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.
- Demir, E. (2001). *Sınıf Öğretmenlerin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörlerin Kapsamında Sınıf Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Demirel, M. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Kullandıkları Dil Öğrenme Stratejileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 43,141-153.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016) Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Vol.22, No.2, 193-216.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme*. İstanbul: Timaş Basım, Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Basım.
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 514-524.
- Eren, Erol; 1989, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No. 105
- Eren, Erol (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Fındık M. ve Eryeşil K. (2012). "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". International Iron & Steel Symposium, Bildiri Kitabı. Karabük, 1250-1255.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

- Gençtürk, A., & Memiş, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları ve iş doyumlarının demografik faktörler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 9(3), 1037-1054, 2010. <http://ilkogretim-online.org.tr/vol9say3/v9s3m17.pdf> adresinden 10.04.2019 tarihinde alınmıştır.
- Gergin, B. (2006) . *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Günbayı, İ. (2001). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1(2).
- Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. In H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Eds.), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Helvacı, M. A. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Helvacı, M. A., Çankaya, İ. ve Bostancı A.B. (2012). Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri. *AKU, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi. *International Periodical For Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7 (3), 1475-1497.
- Hussey, D. (1998). *Değişim Yönetimi*. (Çev. A. Çimen). (1. Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- James, M. S. L. (2005), *Antecedents and Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinisizm Algılarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52).
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. (13. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlerinin örgütsel algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Kanter, D. L. and Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Gaziantep.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Keçiören ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*.(Genişletilmiş 6.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Meziroğlu, M. (2005). *Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Zonguldak
- Morrison, K. (1998). *Management Theories for Educational Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the Workplace: The Neglect of the Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7), 801-805.
- Neuman, W. L. (2012). *Tophumsal araştırma yöntemleri: nicel ve nitel yaklaşımlar (Cilt I-II)*. (Çev: S. Özge), İstanbul: Yayın Odası.
- Newstrom ,J. W., & Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill.
- Oran B., N. (1989), *Job Satisfaction of a Group of Academic Staff in Marmara University*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Oxford English Dictionary. (1989). Second Edition, Clarendon Press, Oxford.
- Özcan, E. ve Polat, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düzeyleri*. International Ejer Congress. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2012). Analyzing of the relationships between organizational cynicism and organizational commitment of teaching staff. *International Online Journal of Educational Science*, 4(1), 196-205.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). *Understanding and Managing*

Cynicism about Organizational Change. The Academy of Management Executive (1993-2005), 11(1), 48-59.

- Robbins, S. P. (2001). *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Pearson Education South Africa.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). *A communication model of employee cynicism toward organizational change*. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319- 332. <https://doi.org/10.1108/13563280810893689>
- Saruhan, Ş. C. & Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization*. London: Century Business.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şişman, M.& Taşdemir. (2008). *8. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (2. Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H., (2008). “*Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya ’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Tor, S. S. & Esengün, K. (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 1, 53-63.
- Töremen, F. (2002). *Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri*. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185-202.
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Tunçer, P. (2013). *Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme*. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 373-406.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve karaman ili kamu kurumlarında bir çalışma*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Tükeltürk Ş.. A., Perçin N. Ş. ve Güzel B. “Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5- Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Eskişehir. 2009. 688-692.

Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden 17.05.2019 tarihinde alınmıştır.

Türk, M. S. (2007) *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Ulaş, S. E. (2002). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). *Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective*. Psychological Reports, 94(3_suppl), 1421-1434.

Weiss, D.J.R./Davis, R.V./England, G.E./Lofquist, L.H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation 22 (Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota).

Yorulmaz A, Çelik S. (2016) İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, (1): 161-193.



EKLER

EK 1 ANKET FORMU

E-Posta Adresi: 11/12/2017-E.41160

DEĞİŞİM SİNİZMİ VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ**Değerli Öğretmenler;**

Bu anket okullarda değişim sürecinde öğretmenlerde görülen sinizm düzeylerini ve iş doyumunu ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Katkılarınız ile gerçekleştirilecek bu araştırmanın Türk Milli Eğitiminin geliştirilmesi çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Ankette toplanan veriler, söz konusu araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacak, hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. *Kesinlikle isim yazmanıza gerek yoktur.* Vereceğiniz cevaplar tek tek değil, tüm grup içinde değerlendirilecektir. Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ölçekte yer alan soruları içtenlikle cevaplamaya bağlıdır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde "kişisel bilgiler", ikinci bölümde okullarda değişim sürecinde öğretmenlerde görülen örgütsel değişim sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik maddeler, üçüncü bölümde ise iş doyumunu ile ilgili anket soruları bulunmaktadır. Yapacağımız yardım ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Örgütsel Değişim Sinizmi: Örgütlerin başarıya ulaşmak için, yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı ve değişim temsilcilerinin başarısız olacağı inancıdır.

İş Doyumu: Bir kişinin mesleği ile ilgili onu memnun eden olumlu duygusal durumdur.

Doç. Dr. M. Akif HELVACI
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Ana Bilim Dalı
e-mail: mahelvaci@yahoo.com

Hatice ASLAN
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Ana Bilim Dalı
e-mail: aslanhaticeaslan@gmail.com

BÖLÜM I

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili ifadeler bulunmaktadır. Durumunuza uygun olan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER**1) Cinsiyetiniz:**

() Kadın () Erkek

2) Alanınız:

() Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni

3) Kademeniz

() İlkokul () Ortaokul () Lise

4) Kıdeminiz:

() 1-5 () 6-11 () 12-15 () 16-21 () 22 ve üzeri

5) Öğrenim durumunuz:

() Ön lisans () Eğitim Enstitüsü () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

6) Bulduğunuz okulda çalışma süreniz: () 1-5 () 6-11 () 12-15 () 16 ve üzeri

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

E/11/2017-E/590 sayılı: 11/12/2017-E.41160

BÖLÜM II
OKULLARDA DEĞİŞİM SİNİZMİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde okullarda değişim sürecinde öğretmenlerde ve okul yöneticilerinde görülmesi beklenen örgütsel değişim sinizmine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu maddelere ilişkin katılma düzeyinizi en uygun kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her maddeyi işaretlemeye özen gösteriniz. Teşekkürler.

| Okullarda Örgütsel Değişim Sinizmi ile İlgili Maddeler | Hiç Katılmıyorum | Az Katılıyorum | Orta Derecede Katılıyorum | Oldukça Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|------------------|----------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| 1) Bizlere okullarda değişim sürecine kasıtlı olarak katılma olanağı tanınmamaktadır. | | | | | |
| 2) Türk Eğitim Sisteminde değişimi gerçekleştirmekle sorumlu olanlar değişim çabalarını bilinçli olarak koordine etmekten kaçınılmaktadırlar. | | | | | |
| 3) Okulları değişime zorlayan iç ve dış baskılar bilinçli olarak okul paydaşlarına anlatılmamaktadır. | | | | | |
| 4) Okulda değişim süreci üst yönetim tarafından samimi olarak desteklenmemektedir. | | | | | |
| 5) Okulda değişimin planlanması sürecine etkin katılım üst yönetim tarafından bilinçli olarak sağlanmamaktadır. | | | | | |
| 6) Okullarda değişimler, okula zarar vermek için bilinçli olarak tepeden inme biçimde gerçekleştirilmektedir. | | | | | |
| 7) Okulda değişimi gerçekleştirmekle sorumlu olanların çaba gösterir gibi davranmaları sinir bozucudur. | | | | | |
| 8) Okulda değişim sürecinin her bir aşamasında karşılaşılabilecek güçlükler hakkında kasıtlı olarak bilgilendirilmemek endişe vermektedir. | | | | | |
| 9) Okullarda yapılan değişimin sonuçlarının bilinçli olarak araştırılmaması beni öfkelenmektedir. | | | | | |
| 10) Türk Eğitim Sisteminde değişimlerin ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmaması beni huzursuz etmektedir. | | | | | |
| 11) Okullarda sistem temelli değişim yerine, çıkara dayalı değişimlerin yapılması beni endişelendirmektedir. | | | | | |
| 12) Okulda hazırlanan değişim programlarını ciddiye almam. | | | | | |
| 13) Okul yönetimi ile ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanmaktadır. | | | | | |
| 14) Okulda değişim sürecinde verilecek herhangi bir yeni görev, rol ve sorumluluk almak istemem. | | | | | |
| 15) Değişim sürecinde kendimi okulda yapılan yeni uygulamalarla dalga geçerken bulurum. | | | | | |
| 16) Okulda herhangi bir değişim isteği olduğunda alaycı tavırlar sergilenmektedir. | | | | | |
| 17) Okulda değişim sürecinde gösterilen her türlü çabayı küçümserim. | | | | | |

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

E-İmza Kanunu Sayısı: 11/12/2017-E.41160



BÖLÜM III
MINNESOTA İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Bu bölümde verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize "İşimin bu yönünden ne kadar memnunuz?" sorusunu sorunuz ve cevabınızı size uygun olan kutucuğa (1=Hiç memnun değilim, 2=Biraz memnunuz, 3=Orta düzeyde memnunuz, 4=Memnunuz, 5=Çok memnunuz) (x) biçiminde belirtiniz. Lütfen her maddeyi işaretlemeye özen gösteriniz. Teşekkürler.

| | Okullarda İş Doyumunu ile İlgili Maddeler | Hiç memnun değilim | Biraz memnunuz | Orta düzeyde memnunuz | Memnunuz | Çok memnunuz. |
|----|--|--------------------|----------------|-----------------------|----------|---------------|
| 1 | Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı bakımından | | | | | |
| 2 | Tek başına çalışma imkânı bakımından | | | | | |
| 3 | Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı bakımından | | | | | |
| 4 | Toplumda bir yer edinme imkânı bakımından | | | | | |
| 5 | Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı açısından | | | | | |
| 6 | Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği bakımından | | | | | |
| 7 | Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı açısından | | | | | |
| 8 | Sürekli bir işe sahip olma imkânı açısından | | | | | |
| 9 | Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı bakımından | | | | | |
| 10 | Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı açısından | | | | | |
| 11 | Yeteneklerimi kullanabilme imkânı bakımından | | | | | |
| 12 | Örgüt politikasını uygulama imkânı bakımından | | | | | |
| 13 | Aldığım ücret bakımından | | | | | |
| 14 | Bu işte ilerleme imkânım açısından | | | | | |
| 15 | Kendi kararımı verme özgürlüğüm bakımından | | | | | |
| 16 | İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı bakımından | | | | | |
| 17 | Çalışma koşulları açısından | | | | | |
| 18 | Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması açısından | | | | | |
| 19 | Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü bakımından | | | | | |
| 20 | İşimden elde ettiğim başarı duygusu bakımından | | | | | |

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 2 ARAŞTIRMA İZİNİ

T.C.
SALİHLİ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99854834-605.01-E.235608
Konu: Araştırma İzni

04.01.2018

.....MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) M.E.B. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2012 tarih ve 12607291 sayılı 2017 / 25 No'lu Genelgesi.
b) Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 03.01.2018 tarih ve 128570 sayılı yazısı.

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hatice ASLAN'a ait "Okullarda Değişim Sinizmi ve İş Doyumu İlişkisi" konulu tez çalışması için Müdürlüğüne bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik bir araştırma yapmak istediği ile ilgili ilgi b) yazı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Cemal ŞENGÜL
Müdür a.
Şube Müdürü

Eki:
1-Üst yazı ve ekleri (3 sayfa)
2-Mühürlü Anket Formu (3 sayfa)

Dağıtım:
Resmi/Özel Ortaokul ve İlköğretim Kurumu Müd.
Resmi Özel Ortaöğretim Kurumu Müdürlüklerine

Ferah Caddesi Hükümet Konağı Tel : 0236 - 713 3377 -130 E-posta : salihli45_strateji@meb.gov.tr
Salihli/Manisa Faks: 0236 -714 1218 Bilgi için: Ufuk KARABULUT-Şef

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden be09-4940-3fd9-8f32-d319 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.128570
Konu : Araştırma İzni

03.01.2018

SALİHLİ KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi: Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2012 tarih ve 12607291 sayılı 2017 / 25 No'lu genelgesi.

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hatice ASLAN'a ait "Okullarda Değişim Sinizmi ve İş Doyumu İlişkisi" konulu tez çalışması için Müdürlüğünüze bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik bir araştırma yapmak istediği Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu çalışmanın 2017 - 2018 eğitim öğretim yılında, eğitim öğretimi aksatmadan, yazımız ekinde bulunan onaylı formların kullanılması koşuluyla, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması ilgi genelge doğrultusunda, Müdürlük Makamından alınan 29.12.2017 ve 22649818 sayılı Olur ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Recep DERNEKBAŞ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER:

Onay (1 sayfa)
Ölçekler (3 sayfa)



T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.22649818
Konu : Araştırma İzni

29.12.2017

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2012 tarih ve 12607291 sayılı 2017 / 25 No'lu genelgesi,
b) Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 12.12.2017 tarih ve 7490 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ve ekinde; Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hatice ASLAN'a ait "Okullarda Değişim Sinizmi ve İş Doyumu İlişkisi" konulu tez çalışması için Salihli İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik bir araştırma yapmak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin; 2017 - 2018 eğitim öğretim yılı içerisinde, eğitim öğretimi aksatmadan, yazımız ekinde bulunan onaylı formların kullanılması koşuluyla, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Necmettin OKUMUŞ
Müdür Yardımcısı

OLUR
29.12.2017

Recep DERNEKBAŞ
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
Ölçekler (3 sayfa)

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Ar-Ge Birimi
Tel: (0 236) 231 46 08 (105)
Faks: (0 236) 231 12 51

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0f9b-4131-36ad-a308-c0d3 kodu ile teyit edilebilir.

