

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN**  
**DEĞİŞİME DİRENCİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ İLE**  
**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DAVRANIŞLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Songül BAL KUSNACI**

**Düzce**  
**Temmuz, 2019**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN**  
**DEĞİŞİME DİRENCİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ İLE**  
**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DAVRANIŞLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Songül BAL KUSNACI**

**Danışman: Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY**

**Düzce**  
**Temmuz, 2019**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



## ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yaşanan değişimlerin ve çalışanların göstermiş oldukları dirençlerin, eğitim öğretim faaliyetleri açısından kritik olduğu ve bu noktada değişime direncin yönetimi konusu üzerinde durulması gerektiği düşüncesindeyim. Ayrıca öğretmenlerin okul içinde yaşadıkları sinizm davranışlarının çalışma ortamını büyük oranda etkilediğini görmekteyim. Bilim dünyasında her iki konuda da yapılmış çok sayıda araştırma olmasına rağmen, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri üzerine çok fazla araştırma olmadığı görüldüğünden, araştırmanın bu konuda çalışacak olan kişilere fayda sağlayacağı kanaatindeyim. Değişim ve sinizm konusunu eğitim örgütlerinde ele alan araştırmanın bilim dünyasına katkı sağlamasını temenni eder, araştırma sürecinde bu konuda bana yol gösteren çalışmalarını katkılarından dolayı tebrik ederim.

Yüksek lisans tez çalışmam süresince; bana rehberlik ederek yol gösteren, bilgi birikimini ve desteğini esirgemeyen, bilim dünyasını tanımama ve anlamama büyük katkı sağlayan değerli hocam ve tez danışanım Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Araştırmam süresince görüş ve önerileri ile çalışmama katkı sunan değerli jüri üyesi hocalarım, Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN ve Doç. Dr. Engin ARSLANARGUN'a;

Yüksek lisans eğitimim boyunca eğitim yönetimi konusunda mesleki gelişimimi destekleyen Düzce Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında ki değerli hocalarıma;

Manevi desteği ve özverisi ile yanımda olan değerli eşim Mehmet Aslan KUSNACI 'ya ve oyun zamanlarından fedakarlık ederek bana çalışma fırsatı veren biricik oğlum Çınar'a, eğitim hayatım boyunca hep yanımda olan aileme çok teşekkür ederim.

**Songül BAL KUSNACI**

## ÖZET

### ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİME DİRENCİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DAVRANIŞLARI

**BAL KUSNACI, Songül**

**Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY**

**Temmuz 2019, 185 sayfa**

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarını belirlemektir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ve öğretmenlerin sinizm davranışları öğretmenlerin demografik değişkenleri açısından ele alınmıştır. Araştırma 2016- 2017 eğitim öğretim yılında Bolu ili merkez ilçedeki ilkököl ve ortaokul eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenler üzerinden yürütülmüş ve tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma örneklemini merkez ilçedeki temsil oranına göre seçilen 404 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem belirlenirken kolay ulaşılabilirlik açısından basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada ki veriler, Göksoy (2010) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği” ile Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve hangi analizlerin yapılacağını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır.

Normallik analizi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmada parametrik olmayan analizlerden Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri, öğretmen algılarına göre “sıklıkla” düzeyinde, öğretmenlerin sinizm davranışları ise,” performansı düşüren etkenler” ve “çalıştığı kurumdan uzaklaşma” alt boyutlarında “katılmıyorum” düzeyinde, “okula karşı olumsuz tutum” ve “çalışanların kararları

uygulamalara katılımı” alt boyutlarında “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre incelenmiş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak örgütsel sinizm davranışlarının mesleki kıdem değişkeni ile arasında “çalıştığı kurumdan uzaklaşma” alt boyutunda 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı bir fark ortaya çıkardığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Değişme, değişime direnci yönetme, örgütsel sinizm



**ABSTRACT****PRINCIPALS' COMPETENCE IN MANAGING THE RESISTANCE AGAINST  
CHANGE ACCORDING TO TEACHER VIEWS AND TEACHERS'  
ORGANIZATIONAL CYNICISM BEHAVIORS****BAL KUSNACI, Songül****Master Thesis, Department of Educational Administration and Supervision****Thesis Advisor: Ass. Prof. Süleyman GÖKSOY****July 2019, 185 pages**

The purpose of this research, to determine the relationship between school administrators ability to manage resistance to change and teachers organizational cynicism behaviors. In this context, the relationship between school administrators' ability to manage resistance to change and cynicism behaviors of teachers was discussed in terms of various demographic variables. The research was carried out on teachers working in primary and secondary education levels in the central district of Bolu in the 2016-2017 academic year and survey model was used. The sample of the study consists of 404 teachers selected according to the representation ratio in the central district. The data in the research collected by using "Scale of School Administrators' Ability to Apply Resistance to Change Reduction Methods" which developed by Göksoy (2010) and "Organizational Cynicism Scale" developed by Sağır ve Oğuz (2012). The data obtained were analyzed using SPSS program and Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests were used to determine which analyzes to perform.

As a result of the normality analysis, it was determined that the data did not show normal distribution. For this reason, Mann Whitney-U and Kruskal Wallis tests, which are non-parametric analyzes, were performed. According to the results of the research, it was found that school administrators' ability to manage resistance to change is "often" at the level according to teacher perceptions, cynicism behaviors of teachers, the factors that reduce performance and away from the institution working in the sub-dimensions at the level of "disagree", negative attitudes towards



school and participation of employees in decisions applications in the sub-dimensions at the level of “strongly disagree”.

The school administrators' ability to manage change was examined according to the demographic variables of the teachers and it was reached there is no significant difference according to gender, marital status, seniority, branch and type of school variables. However, it was found that organizational cynicism behaviors revealed a significant difference in favor of teachers who had seniority between 6-10 years in the sub-dimension of moving away from the institution where they worked with the professional seniority variable.

**Key Concepts:** Changing, managing resistance to change, organizational cynicism

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	i
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
BÖLÜM I .....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durum .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi .....	6
1.4. Araştırmanın Sayıtları .....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
BÖLÜM II .....	8
2. LİTERATÜR .....	8
2.1. Değişim Kavramı.....	8
2.1.1. Değişimin Gerekliliği .....	13
2.1.2. Değişim Modelleri .....	14
2.1.2.1. Lewin'in Değişim Modeli.....	14
2.1.2.2. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Planı .....	16
2.1.3. Değişim Yönetimi .....	17
2.2. Değişime Direnç .....	20
2.2.1. Değişime Direncin Nedenleri.....	23
2.2.2. Değişime Direncin Yönetimi .....	26
2.2.3. Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri.....	30
2.3. Örgütsel Sinizm .....	37
2.3.1. Sinizm Kavramı .....	37
2.3.2. Örgütsel Sinizm Kavramı.....	40
2.3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri .....	45
2.3.3.1. Beklenti Kuramı.....	45
2.3.3.2. Atfetme Kuramı .....	46
2.3.3.3. Tutum Kuramı.....	47
2.3.3.4. Sosyal Mübadele ( Değişim) Kuramı .....	48
2.3.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı .....	48
2.3.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı .....	49
2.3.4. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri.....	49
2.3.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	51
2.3.5.1. Bilişsel Boyut.....	51
2.3.5.2. Duyuşsal Boyut.....	52
2.3.5.3. Davranışsal Boyut.....	53
2.3.6. Örgütsel Sinizm Türleri .....	53
2.3.6.1. Kişilik Sinizmi .....	53

2.3.6.2. Mesleki Sinizm .....	54
2.3.6.3. Çalışan Sinizmi .....	55
2.3.6.4. Toplumsal Sinizm .....	55
2.3.6.5. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	55
2.3.7. Örgütsel Sinizme Etki Eden Faktörler .....	56
2.3.7.1. Örgütsel Sinizme Etki Eden Kişisel Faktörler .....	57
2.3.7.2. Örgütsel Sinizme Etki Eden Örgütsel Faktörler .....	59
2.3.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	60
2.3.8.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları .....	61
2.3.8.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları .....	61
2.3.8.2.1. Örgütsel Bağlılık .....	62
2.3.8.2.2. İş Tatmini (İş Doyumu) .....	63
2.3.8.2.3. Örgütsel Vatandaşlık .....	64
2.3.8.2.4. Örgütsel Güven .....	65
2.3.8.2.5. Örgütsel Adalet .....	65
2.3.8.2.6. Tükenmişlik .....	66
2.3.8.2.6. Yabancılaşma .....	66
2.3.9. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sinizm Davranışı .....	67
2.4. İlgili Araştırmalar .....	70
2.4.1. Değişime Direnci Yönetme Konusunda Yapılan Araştırmalar .....	70
2.4.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	70
2.4.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	75
2.4.2. Örgütsel Sinizm Davranışı Konusunda Yapılan Araştırmalar .....	77
2.4.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	77
2.4.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	82
<b>BÖLÜM III</b> .....	<b>86</b>
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>86</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	86
3.2. Evren ve Örneklem .....	86
3.3. Veri Toplama Araçları .....	92
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	92
3.3.2. Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği .....	92
3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği .....	93
3.4. Verilerin Toplanması .....	94
3.5. Verilerin Analizi .....	94
<b>BÖLÜM IV</b> .....	<b>95</b>
<b>4. BULGULAR VE YORUM</b> .....	<b>95</b>
4.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Sinizm Davranışları Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	95
4.2. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine ( cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdım, göreve esas öğretmenlik branşı, okul türü) İlişkin Bulgular .....	97
4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular .....	97
4.2.2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular .....	100
4.2.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular .....	103
4.2.4. Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular .....	109
4.2.5. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular .....	112

BÖLÜM V .....	116
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	116
5.1. Sonuçlar .....	116
5.1.1.Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilik Düzeyine İlişkin Sonuçlar .....	116
5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Davranış Düzeylerine İlişkin Sonuçlar .....	120
5.1.3. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri (cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, göreve esas öğretmenlik branşı, okul türü ) Göre Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri Arasında Anlamlı İlişki Olup Olmadığına İlişkin Sonuçlar .....	122
5.1.4. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine (cinsiyet, medeni durum , mesleki kıdem, branş, okul türü ) göre sinizm davranışları arasında anlamlı ilişki olup olmadığına ilişkin sonuçlar .....	126
5.2. Öneriler .....	133
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	133
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	134
6. KAYNAKÇA .....	135
7. EKLER .....	170
EK 1. Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normallik Testleri .....	170
EK 2. Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normallik Testleri .....	170
EK 3. Kolmogrov-Smirnov Testi Sonuçları (Normallik Dağılımı).....	171
EK 4. Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği Madde Dağılımları.....	174
EK 5. Örgütsel Sinizm Ölçeği Madde Dağılımları.....	175
EK 6. Araştırma Çalışma Evrenindeki İlkokullar ve Bu Okullarda Görevli Öğretmenlere İlişkin Sayılar.....	176
EK 7. Araştırma Çalışma Evrenindeki Ortaokullar ve Bu Okullarda Görevli Öğretmenlere İlişkin Sayılar.....	177
EK 8. Veri Toplama Araçları.....	178
EK 9. Ölçek Kullanımı İzin Yazısı.....	181
EK 10. Araştırma İzin Yazısı.....	182
EK 11. Etik Kurul İzin Dilekçesi.....	183
EK 12. Etik Kurul Karar Yazısı.....	184
EK 13. Öz Geçmiş .....	185

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 2.1.</b> Örgütsel Sinizm Tanımları.....	43
<b>Tablo 3.1.</b> Örneklemeye Alınan Okul Sayısı ve Oranları .....	88
<b>Tablo 3.2.</b> Örneklemeye Temsil Eden Okul Türü ve Öğretmen Dağılım Oranları .....	89
<b>Tablo 3.3.</b> Örneklemeye Alınan Okullar ve Öğretmenlerin Dağılımı.....	90
<b>Tablo 3.4.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri .....	91
<b>Tablo 4.1.</b> Öğretmenlerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri ile Örgütsel Sinizm Davranışları Düzeylerine İlişkin İstatistikler.....	95
<b>Tablo 4.2.</b> Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin <i>Mann Whitney-U</i> Testi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 4.3.</b> Öğretmenlerin Sinizm Davranışları İle Cinsiyet Değişkeni Farklılığa İlişkin <i>Mann Whitney-U</i> Testi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 4.4.</b> Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin <i>Mann Whitney-U</i> Testi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 4.5.</b> Öğretmenlerin Sinizm Davranışları İle Medeni Durum Değişkeni Farklılığa İlişkin <i>Mann Whitney-U</i> Testi Sonuçları .....	102
<b>Tablo 4.6.</b> Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin <i>Kruskal-Wallis</i> Testi Sonuçları .....	104
<b>Tablo 4.7.</b> Öğretmenlerin Sinizm Davranışları İle Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin <i>Kruskal-Wallis</i> Testi Sonuçları.....	107
<b>Tablo 4.8.</b> Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Göreve Esas Öğretmenlik Branş Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin <i>Mann Whitney-U</i> Testi Sonuçları .....	109
<b>Tablo 4.9.</b> Öğretmenlerin Sinizm Davranışları İle Göreve Esas Öğretmenlik Branşı Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin <i>Mann Whitney-U</i> Testi Sonuçları.....	111
<b>Tablo 4.10.</b> Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni Açısından Arasındaki Farklılığa İlişkin <i>Mann Whitney-U</i> Testi Sonuçları.....	113
<b>Tablo 4.11.</b> Öğretmenlerin Sinizm Davranışları İle Okul Türü Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin <i>Mann Whitney-U</i> Testi Sonuçları .....	114

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 1.</b> Değişim Yönetiminin Aşamaları.....	15
<b>Şekil 2.</b> Kurt Lewin'in Değişim Modeli.....	18



## BÖLÜM 1

### 1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıltı ve sınırlılıkları ortaya konulmuştur. Önemli kavramlar da tanımlar kısmında kısaca açıklanmıştır.

#### 1.1. Problem Durumu

İnsanların dünyada tek başlarına yaşamadıkları ve birtakım nedenlere bağlı olarak sosyal gruplar oluşturdukları görülmektedir. Oluşan bu gruplarda, örgütlenme sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Bu kapsam örgüt kavramı, teşkilatlanarak veya organize olarak ortaya çıkan yapı için kullanabilmektedir (Güney, 2015). Diğer bir ifadeyle örgüt, birçok alt sistemi olan ve bir çevrede faaliyet gösteren bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Yaşanılan dünya şartlarında öncelikle bilim ve teknoloji alanında görülen değişim ve gelişim faaliyetleri, bilgi birikiminin önemli boyutlara ulaşmasını sağlamıştır. Ayrıca küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın olarak kullanılması, başarının elde edilmesinde gerekli olan yeterliliklerin artışı gibi unsurların önemini ortaya çıkarmıştır (Göksoy, 2010). Bu nedenle örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için yaşadıkları çevrenin şartlarına ayak uydurmak zorunda oldukları ve değişen çevre koşullarına göre kendilerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Değişim genel olarak, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Ayrıca kişi ve nesnelerin yerlerini değiştirmek veya bireyin kendine özgü bilgi, yetenek ve becerilerini olduğu konumdan başka bir konuma getirmek olarak da tanımlanmaktadır (Bakan, 2015). Bir diğer ifadeyle

değişim, herhangi bir şeyi ya da bir kişiyi farklılaştırmak olarak tanımlanmaktadır (Summers, 2003; akt. Lamin Mohamed, 2019). Yapılan tanımlardan hareketle, değişimin insanoğlu için kaçınılmaz olduğu kadar gereklilik haline geldiği ifade edilebilir.

İçinde yaşanan küresel dünyada, örgütleri yönetim tarzlarında birtakım değişikliğe yönlendiren gelişmeler yaşanmaktadır. Örgütler kalıplaşmış planların yerine her türlü değişime karşı şekil alabilen esnek planlar uygulamak ve yönetim tarzlarını ona göre düzenlemek zorunda kalmıştır. Buna bağlı olarak yönetim anlayışı ani gelişmelere ayak uyduramayan örgütlerin, rekabet ortamında tutunamadıkları görülmüştür. Çıktılarıyla diğer örgütlere girdi sağlayan eğitim örgütlerinin, hem değişimi etkiledikleri, hem de değişimden etkilendikleri görülmektedir. Bu bakımdan örgütlerin, değişime ayak uydurmanın ötesinde, değişimin önünde olması gerekmektedir. Fakat eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı olarak kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde değişim uygulamalarının sağlıklı yürüyebilmesi için kendine özgü yönleri dikkate alınmalıdır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu kapsamda değişime ayak uyduramayan örgütlerde iki temel eksiklikten söz edilebilir. Geçmişten kurtulamama ve geleceği yeniden oluşturamama olarak açıklanan bu eksikliklerin temel nedeni vizyonsuzluk ve değişimin ne olduğunu algılayamamaktır (İleri ve Güven, 2003). Bu nedenle eğitim örgütlerinde yaşanan değişimlerin sıklığı göz önüne alındığında, okulların sürekli bir değişim ve gelişim içinde olması gerektiği söylenebilir. Ancak okulları oluşturan temel unsurların insan olduğunun dikkate alınarak uygulanan değişim faaliyetlerinin daha etkili olacağı düşünülebilir.

Dünyada yaşanan değişimlerin önemli bir kısmı eğitim alanında olduğundan bu alanda yaşanan değişimlerde okul önemli bir konumdadır. Okulların öncelikle kaliteli eğitim imkanı sunmaları, içinde bulunulan çağın ihtiyaçlarına göre kendilerini yenilemeleri ve eğitim planlamalarını ona göre yapmaları gerekmektedir (Ada ve Akan, 2007). Ancak değişim, örgüt açısından olumlu olduğu gibi olumsuzda olabilmektedir. Olumlu yönde yaşanan değişimin, örgütün faaliyetlerinde ve uyguladığı süreçlerde etkin olduğu görülmektedir. Olumsuz değişim ise örgütün edilgen hale gelmesi, örgütsel amaçlarından farklı yöne eğilim göstermesi şeklinde



gerçekleşmektedir (Bozağaç ve Aktaş, 2018). Bu nedenle olumlu ya da olumsuz özellikle teknolojik alanda yaşanan değişimlerin, her sektörü etkilediği gibi eğitim kurumlarını da büyük oranda etkisi altına aldığı söylenebilir. Eski yöntemlerin zamanla tarihe geçtiği dönemlerin yaşandığı bu yüzyılda öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitim faaliyetlerini elektronik ortamda yürüttüğü görülmektedir. Yaşanan değişimlerin sadece teknoloji kullanımı alanında değil, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda da daha fazla öğrenci merkezli, proje odaklı, daha özgür öğrenme ortamları sunan eğitim anlayışı ve öğrencilere yönelik sınav uygulamaları gibi insanları alışılmış ezber anlayışından uzaklaştıran değişimler olduğu ifade edilebilir.

Değişim, örgütler ve örgüt çalışanları için oldukça önemli olmakla birlikte değişimin yönetilmesi konusu öncelikle iyi bir liderin varlığı ile etkili olmaktadır. Değişimin yönetilmesi sürecinde iyi bir lider, çalışanlara değişimin yapılmasının gerekliliğini etkili iletişim yöntemlerini kullanarak anlatabilme, örgüt çalışanlarına iyi bir örnek olup birlikte hareket ederek örgütlenmeyi sağlama ve değişim sürecini uygun zaman diliminde gerçekleştirme becerisine sahip olma özelliklerini taşımaktadır. Bunun yanında liderin örgütte yaşanan kriz zamanlarında hızlı ve etkili kararlar alma becerisine sahip olması beklenir (Dolaşır, 2005). Bu noktada örgüt yöneticisi, değişimin uygulama aşamalarında çalışanlara eğitim vermekle birlikte diğer bireyler tarafından eleştirilme düşüncesi yaşamamaları konusunda uygun ortam yaratarak, bilgi ve deneyimlerini sergilemelerine fırsat verebilir. Değişimin yönetilmesi sürecinde, çalışanların hata yaptıkları zamanlarda olumsuz eleştirilerde bulunmak yerine gerekli destek sağlanarak, daha ılımlı bir tavır sergilenmesi ve uygulamada yardımcı olunması, başarı konusunda çalışanların kendilerine olan inançlarını artırıp daha etkili bir süreç sağlayabilir (Yeşil, 2018). Bu kapsamda ülke genelinde yapılan değişimlerin eğitim kurumları ayağını yönetmek ve idare etmek büyük oranda okul yöneticilerinin görevidir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin değişime ayak uydurabilmesinin iyi bir yönetim tarzı ile mümkün olacağı ifade edilebilir.

Değişime direnç, mevcut durumun sürdürülmesine yönelik yapılan kısıtlama kuvvetidir (Piderit, 2000). Bir başka ifadeyle değişime direnç, herhangi bir şeye karşı

kişideki isteksizliktir. Bu durum kişinin çalışma ortamında iş veriminde düşüş yaşaması, işten ayrılma ve bölüm değiştirme gibi taleplerin görülmesi, grev uygulamaları, işle ilgili konulan kurallara uyum sağlamada zorluklarla karşılaşılması gibi davranış şekilleriyle görülmektedir (Çiçek, 2007). Okullarda gerçekleşen her değişimin çalışanlarda büyük oranda direnç yaratacağı söylenebilir. Alışılmışın dışında yeni bir uygulamaya uyum sağlamak genel anlamda zaman almakla birlikte çalışanın direnç göstererek tepki vermesine sebep olabilir. Bu sürecin öğrenci, öğretmen ve okul yöneticileri açısından daha rahat atlatılması yine okul yöneticilerinin değişim ve değişime direnci yönetme yeterliliklerine bağlı olduğu düşünülebilir. Hussey (1997) değişime direnç gösteren çalışanların olması durumunda uygulanması gereken yöntemlerin, örgüt çalışanlarının tamamının değişimi istediği bir durumda uygulanması gereken yöntemlerden farklı olabileceğini ifade etmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin, değişime direnç gösteren çalışanlara yönelik uygulamaları gereken bazı özel yöntemlerin varlığından söz edilebilir. Ölmez' e (2008) göre değişime karşı direncin ortadan kaldırılması için, örgüt çalışanlarının değişim sürecine dahil edilmesi çözüm olabilecektir. Okul yöneticilerinin değişim uygulamalarını gerçekleştirmeden önce çalışanların fikirlerini almaları ve çalışanların süreçte aktif olarak rol almalarını sağlamaları direncin yönetimi konusunda etkili olabilir. Burada okul yöneticilerinin değişime direnci yönetirken sahip olduğu yeterliliklerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Örgütlerde görülen bir başka unsurda örgütsel sinizmdir. Bireylerin çalışmakta oldukları kurumlara karşı sergiledikleri olumsuz tutumları ifade eden örgütsel sinizm, bireyin çalışma hayatını çeşitli açılardan etkilemektedir. Çalışma hayatında yaşandığında kurumsal bir olgu haline gelen sinizm, kurumları örgütsel sinizm sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Kurumlarda çalışan bireylerin bazen birbirleri ile bazen de yönetim ile aralarında ortaya çıkan güvensiz ilişki sorunlarının, örgütün işleyişinde önemli sıkıntılara yol açması kaçınılmazdır (Yazıcıoğlu, 2019). Alan yazında bazı çalışmalarda farklı olarak tanımlanan sinizmin örgütlerde nasıl ortaya çıktığını bilmenin önemli olduğu görülmektedir. İş disiplini olan bireyler örgütlerinde genellikle çok çalışırlar. Ancak örgüt, kurumların gelişime katkı sağlayan bu kişilerin isteklerini karşılayamadığında ve bu kişiler

başarısızlıkla karşılaştıklarında üzüntü duyarlar. Bu durum örgütlerde sinizm davranışının görülmesinin önemli bir nedenidir (Lorcu, 2019). Bu kapsamda sinizm, içinde olumsuz duyguları barındıran bir kavram olup, kişinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği ve yansıttığı olumsuz duygular olarak açıklanabilir.

Eğitim örgütleri açısından, örgütsel sinizmin öğretmenlerde görülme olasılığının önlenmesi için birtakım faktörlerin önemi ortaya çıkmaktadır (Uludağ, 2018). Özcan'a (2014) göre ise, örgütsel sinizm örgüt ve çalışanlar için birtakım olumsuzlukların görülmesine neden olduğu için nitelikli eğitim hizmetinin sunulmasında, öğretmenlerde görülen sinizm tutumlarının engellenmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle okul yöneticileri açısından örgütsel sinizme neden olan faktörlerin bilinmesinin sinizm davranışının ortaya çıkmasını engelleyebileceği söylenebilir.

## 1.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Bolu ili merkez ilçede görevli okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin sinizm davranışlarını öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemektir. Aynı zamanda öğretmenlerin çeşitli demografik özellikleri açısından okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilik düzeyleri ile öğretmenlerin sinizm davranışları düzeylerinde anlamlı bir fark ortaya çıkarıp çıkarmadığının incelenmesidir. Belirtilen amaçlar doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

- 1.) Öğretmenlerin görüşlerine göre;
  - a) Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ne düzeydedir?
  - b) Öğretmenlerin sinizm davranışları ne düzeydedir?
- 2) Öğretmenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, göreve esas öğretmenlik branşı, meslekteki kıdem, okul türü);
  - a) Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterliliklerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır?
  - b) Öğretmenlerin sinizm davranışlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır?

### 1.3.Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin okul adına alınan karar ve uygulamalarda etkin bir rol üstlendiği düşünülecek olursa, değişim durumunda ortaya çıkan dirence karşı nasıl bir yönetim tarzı uyguladığının öğretmenler açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Araştırmada eğitim kurumlarında görülen değişim ve bu değişime karşı öğretmenlerin gösterdikleri direnç ele alınmış ve okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin sinizm davranışı gösterme düzeyleri incelenmiştir. Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri üzerine yapılmış çok fazla çalışmaya rastlanmamış olması bu araştırmanın önemini artırmaktadır. Bu nedenle araştırmanın, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin sinizm davranışlarına yönelik karar ve uygulamalara veri sağlayabileceği düşünülmektedir.

Sinizm davranışı özellikle büyük işletmelerde, üst yönetim baskısının çok daha yoğun hissedildiği firmalarda daha sık görülen bir davranış olmakla birlikte eğitim örgütlerinde de son yıllarda araştırılan bir konu haline gelmiştir. Çalıştığı kuruma karşı olumsuz duygular beslemek olarak tanımlanan sinizmin, öğretmenlerin okulda yönetici, öğrenci, velilere karşı olmakla birlikte mesleğine karşıda sessiz ve küskün tavırlar sergilemesine neden olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışı gösterme düzeylerinin belirlenmesinin ilgili konularda gerekli önlemlerin alınmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

### 1.4.Araştırmanın Sayıltıları

Bu araştırmada aşağıdaki sayıltılar belirlenmiştir:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin, ölçek formunda yer alan sorulara içtenlik ve samimiyetle cevap verdikleri varsayılmaktadır.
- Elde edilen verilerin, araştırmanın amacına uygun nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

- Araştırmanın okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin sinizm davranışı gösterme düzeylerini ortaya çıkaracağı varsayılmaktadır.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma, 2016–2017 eğitim-öğretim yılı Bolu İli merkez ilçede bulunan resmi ilkokul ve ortaokullar da görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, verilerin toplandığı ölçme araçları ve elde edilen verilerle sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Öğretmen:** Bolu ili merkez ilçe de resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli sınıf ve branş öğretmenlerini kapsamaktadır.

**Okul yöneticisi:** Bolu ili merkez ilçe de resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısını kapsamaktadır.

**Değişim:** Belli bir süreç içerisinde ortaya çıkan değişikliklerdir.

**Değişime direnç:** Değişime karşı sergilenen direnç; bir örgüt içerisinde uygulanmaya uğraşılan değişime engel olma, bu değişime güvensiz olma ve kuşku ile yaklaşma, gecikme veya gerçekleştirilmeye çalışılan değişimi önlemeye çalışma gibi davranışların tümüdür (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004).

**Değişime direnci yönetme:** Değişim uygulamaları sırasında ortaya çıkan direnç davranışlarını azaltarak değişim faaliyetlerini yönetmektir.

**Örgütsel sinizm:** Öğretmenlerin, çalıştıkları kurumlara karşı açık bir şekilde ya da gizli olarak geliştirdikleri olumsuz tavır, tutum ve duygulardır.

## BÖLÜM 2

### LİTERATÜR

Araştırmanın bu bölümünde değişim, değişime direnç, değişime direncin yönetimi, örgütsel sinizm davranışına ilişkin kuramsal çerçeve ile bu konuda yurt içi ve yurtdışında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Değişim Kavramı

Değişim değişik şekillerde açıklanmakla birlikte genellikle herhangi bir şeyi belli bir aşamadan daha iyi bir duruma getirmeyi ve belirli bir zamanda herhangi bir şeyde meydana gelen başkalaşmayı anlatır (Erdoğan, 2002). TDK' nın tanımına göre; değişim belirli bir zaman zarfında yaşanan değişikliklerin bütünüdür (Türk Dil Kurumu, 2018). Bir başka ifadeyle değişim kısaca, tüm örgütsel süreçlerin mevcut durumunun işlevsel yeteneğini artırma sürecidir. Değişim aynı zamanda bir zorunluluktur. Yani değişim evrenin nasıl kaçınılmaz bir koşuluysa, buna bağlı olarak hayatta kalmak isteyen örgütler yaşanan değişime ayak uydurmak zorundadır (Genç, 2017). Bu kapsamda nasıl ki canlılar doğumdan ölüme kadar geçirdiği süreçte hem fiziksel hem de ruhsal olarak birçok anlamda değişime maruz kalıyorsa, hayatın her alanında bu değişime ihtiyaç duyulmasının doğal bir durum olduğu ifade edilebilir. Bir çocukla bir yetişkinin ilgi ve ihtiyaçlarının geçen zamana bağlı olarak değişmesi insanların değişimi içinde yaşadıklarının bir kanıtı olarak gösterilebilir. Aynı zamanda canlıların doğuştan değişime ayak uydurma yeteneğine sahip oldukları bilinmektedir. Bu nedenle sadece düşünen ve akıl yürüten canlılar olarak insanların sorgulama özellikleri de dikkate alınırsa, değişime uyum sağlamada

yaşanan zorluklar daha iyi anlaşılabilir. Çağlar'a (2015) göre ise değişim farklı bir tanımlama ile devamlılığın karşıtı olan bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle aradan geçen zaman dilimine karşın eski durumda kalmış bir nitelik olarak tanımlanan devamlılık, bir anlamda süreklilik kavramı, değişimin tam tersi bir durum olarak olumsuz ifade edilmiş şeklindedir.

Değişim hakkında öne sürülen ilk fikirler Antik Yunan düşünürlerine kadar gitmektedir. Antik Yunan düşünürlerinin fikirleri kendilerinden sonra gelen düşünürlere de ilham olduğu için etkilerini günümüzde de görmek mümkündür. Çağın gereği olarak yaşanan değişimler ve değişim yönetimi örgütlerin sürekliliklerini sağlayarak ayakta kalmaları için engel olmaktan öte, iyi yönde katkı sağlayarak örgütsel ortamlarında uygulamaları gerekli süreç olarak görülmektedir. Değişimin uygulanması aşamasında öncelikle değişimi iyi analiz etmek, yönetim aşamalarında başarıya giden belirli etmenleri tespit etmek ve uygun vizyon ve misyon oluşturarak değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek hem de değişim konusunda klavuz olmak mümkündür (Tutar, 2016). Herakletios (MÖ 540-480) "*Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir*" ifadesini kullanarak, antik çağlardan bu yana insanoğlunun hayatında değişimin önemli bir yer tuttuğuna işaret etmiştir. Çağlar boyunca ekonomik, politik ve sosyal anlamda insanların yaşantısında değişim her zaman var olmuş ve her zaman var olmaya devam edecektir. Bunun yanında, son yıllarda küreselleşmeden kaynaklı olarak artan rekabet, teknolojideki hızlı gelişmeler, iş gücünün demografik yapısında ve dolayısı ile beklentilerinde meydana gelen farklılıklar, gittikçe artan müşteri beklentileri, yenilikçilik ve yaratıcılığın sunduğu fırsatlar örgütler için değişimi önemli bir konu haline getirmiştir. Bahsedilen değişimler gibi pek çok faktör, örgütleri çok daha karmaşık ve dinamik bir çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır (Çağlar, 2015). Bir bakıma değişim, toplumun alt sistemlerinin bariz bir özelliği olup herhangi bir sürecin belirli konumdan başka bir konuma geçmesi olarak açıklanmaktadır. Söz konusu bu durum olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. (Şenturan, 2014). Burada değişimin örgüt açısından olumlu taraflarının ön plana çıkarılmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda örgütlerde özellikle bazı insanların hayatlarında değişimi istememe sebeplerinin altında korku duygusunun yattığı söylenebilir. Bir anlamda insanlar değişimin neden olduğu yeni düzen ve yaşam şekline uyum sağlamakta

zorlanacaklarını düşünebilirler. Ancak değişimin aslında eski durumundan daha iyi olacağı açıklanarak insanlar üzerinde olumlu etkiler yaratılması sağlanabilir.

Değişim, sistem bakımından değerlendirildiğinde, bütünü meydana getiren tüm parçalarda, bunların aralarındaki ilişki durumlarında önceki durumuna göre nicel ve nitel bakımdan gözle görünür bir farklılığın olmasıdır. İş ortamlarında sıkça görülen örgütsel değişim genel anlamda yeni bir örgüt yapısı oluşturarak bir anlamda değişen koşullara uyumlu yeni bir örgütsel yapı inşa etmek olarak açıklanabilir (Can, 1999). Örgütlerde farklılığa neden olmasından dolayı değişim daima sancılıdır, ancak başarılı örgütlerin gerektiği durumlarda değişimi sürdürdüğünü söylemek mümkündür (Terzi, 2016). Bu kapsamda başarılı örgütlerin, değişimi olması gerektiği şekliyle uyguladıkları söylenebilir.

Örgütsel değişim ise, örgütün alt sistemleri ile bunların arasında yaşanan ilişkilerde ortaya çıkabilecek değişikliklerin tümüne denir. Bir bakıma örgütsel değişim, büyüme, kendini geliştirme, yenileşme ve yaratıcı faaliyetleri de kapsayan büyük çaplı bir kavramdır (Şenturan, 2014). Örgütsel değişim, örgütlerin buldukları çevreye uyum sağlamaları amacıyla yapılır. Örgütün yapısı ve süreçlerinde yaşanan değişim, teknolojik gelişmelerin değişimi, çalışma tekniklerinde değişim, örgüt bütünü ya da bazı kısımlarında yaşanan değişim, örgütsel değişimin boyutlarını oluşturmaktadır. Örgütte faaliyetleri artırmak amacıyla bireyin yalnız ya da grup olarak değişime uyarlanması bireysel değişim olarak tanımlanmaktadır. Bu değişim esnasında kişide tavır, dünya görüşü, görevi gerçekleştirme yeteneği, tecrübe gibi bazı unsurlar değiştirilerek değişim ortamı sağlanmaktadır (Genç, 2017). Pettigrew'e (2011) göre, örgütlerde ortaya çıkan değişimler iş ve ekonomik faaliyetlere, yönetsel anlayışlara, yöneticilerin değişim ihtiyacına neden olarak gördükleri olaylara tepki olarak ortaya çıkar (Akt. Terzi, 2016). Örgütsel değişim genel anlamda tüm örgütler, özel olarak ise eğitim örgütlerinin yapısı, amacı, süreç ve işlevi açısından tartışmalı bir konu haline gelmiştir. Bu durumda, örgütsel değişim örgütler açısından engel olmaktan öte, içinde olunması gereken süreç olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda toplumun değişim güçlerinin baskısı veya dinamiği altındaki eğitim örgütleri açısından önemli



bir hale gelmiştir (İhtiyaroğlu ve Karakurt, 2019). Değişimin eğitim örgütlerinin işleyişi açısından önemli bir yeri olduğu görülmektedir.

Literatürde değişimin çeşitli sınıflara ayrıldığı görülmektedir. Örgütler yeni teknolojiler, yeni rakipler, yeni pazarlar ve performans yükseltme talebi gibi değişimi gerektiren zorluklara, genellikle engelleri aşmaya ve iş performansını artırmaya yönelik programlar olarak açıklanan değişim dört kategoriye ayrılır (Luecke, 2009: 3). Bu kategoriler şu şekildedir:

*Yapısal değişim:* Bu programlar, örgütü bir dizi işlevsel parçadan oluşan bütün olarak ele aldığından “makine” modeli olarak da adlandırılır. Yapısal değişimde yönetim, performansı komple yükseltmek için danışmanlar aracılığıyla bu işlevsel parçaları yeniden düzenler. Birleşmeler, iktisaplar, ötelemeler ve elden çıkarmalar yapısal değişim çabalarının örnekleri arasında sayılır.

*Maliyet düşürme:* Maliyet düşürme programları asli nitelikte olmayan faaliyetlere son vermeye ya da operasyonların maliyetlerini kısma yönelik diğer yöntemlere odaklanır. Karlı dönemde fazla titizlik gösterilmeyen bu faaliyet ve operasyonlar, işlerin zorlaştığı dönemlerde maliyeti düşürme çabasında olan yetkililerin ilgi odağındadır.

*Süreç değişimi:* Bu programlar işlerin yürütülme biçimleri üzerinde durarak, tipik olarak süreçleri hızlandırmayı, daha etkin, güvenilir ve düşük maliyetli hale getirmeyi amaçlayan değişikliklerdir. Bunlara örnek olarak kredi onay süreçlerini, şirketlerin müşterilerden gelen garanti taleplerine karşı yaklaşımlarını, karar alma yöntemlerinin yeniden düzenlenmesi sayılabilir.

*Kültürel değişim:* Bu programlar daha çok örgütün insani yönüne odaklanarak yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilere ve şirketin iç işleyişe genel yaklaşımı gibi örgüt kültürüne yönelik değişiklikleri içerir. Bunlara örnek olarak emir- komuta zincirinden katılımcı yönetim anlayışına geçişi, içe dönük bir ürün çıkarma zihniyetinden dışa dönük müşteri odaklı anlayışa geçme çabaları sayılabilir.

Örgütlerde meydana gelen değişimler farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Değişimin iyi yönetilebilmesi için örgütlerde yaşanan değişimin türünü bilmek önem arz etmektedir. Şenturan (2014: 68) örgütsel değişim türlerini altı başlıkta toplamaktadır:

1. *Planlı ve plansız değişim*: Planlı değişim mevcut durumu başka bir duruma getirmek amacıyla, değişim süreçlerinin bütün evresinin en baştan belirlenip, planlanmasını ifade etmektedir. Mevcut durumun değişim sürecinin daha önceden düşünülmeden gerçekleştiğini, örgütün bir plana bağlı olmaksızın değişmesi de plansız değişim olarak ifade edilmektedir.

2. *Makro ve mikro değişim*: Örgütte yaşanan değişimler örgütün tamamını konu alabileceği gibi örgüt içindeki alt unsurlar bakımından da kısmi olarak uygulanabilir (Şenturan, 2014). Makro değişim; örgütün tamamının değişime girmesi (Koçel, 2011), mikro değişim ise kurumlarda belli bir düzeyin altında ya da üstünde rastgele bir konu üzerinde değişiklik yapmak olarak ifade edilmektedir (Düzel Dilden, 2010).

3. *Ani değişim - zamana yayılmış değişim*: Örgütler değişimi çok kısa bir süre içinde planlayıp uygulayabildikleri gibi, bazen de belli bir zaman çizelgesi dahilinde aşama aşama yapmayı da tercih edebilirler. Planlanan değişimlerin belli bir zaman dilimi içinde adım adım gerçekleştirilmesi kademeli değişim, iç veya dış çevresel faktörlerin baskısı sonucu örgütlerin, değişimi kısa sürede planlayarak, hızla bir şekilde uygulaması ani değişim olarak adlandırılmaktadır (Çağlar, 2015).

4. *Proaktif ve reaktif değişim*: Koçel'e (2011) göre proaktif değişim, daha önceden tahmin edilen çevre şartlarına karşı örgütün hazır olup bu doğrultuda değişim geçirmesidir. Reaktif değişim koşullara bir yanıt vermedir, daha önceden fikir yürütülen şartlara göre gerçekleşmemektedir.

5. *Pasif ve aktif değişim*: Örgütler dış çevrede meydana gelen değişimleri yararlı görerek kendi bünyelerinde uygularsa pasif değişim, kendi bünyelerinde bir takım değişiklikler yaparak dış çevreyi etkilerlerse aktif değişim söz konusudur.

6. *Evrim niteliğinde değişim- devrim niteliğinde değişim*: Değişim küçük ilerlemeler sağlayarak sürekli ve adım adım gerçekleşiyorsa evrim niteliğinde değişimi veya kaizen yaklaşımını; var olan bir durum radikal bir şekilde

değiştiriliyorsa devrim niteliğinde değişimi veya süreç geliştirme reengineering (yeniden yapılanma) olarak bilinen değişimi ifade etmektedir.

### 2.1.1. Değişimin Gerekliliği

Eğitim sistemi toplumun sosyal, ekonomik ve politik sistemleri ile iç içe işleyen bir süreç olduğu için bu sistemlerden soyutlanarak ele alınamamaktadır. Dolayısıyla eğitim sistemleri, bu sistemlerle karşılıklı etkileşim süreci geçirerek hem kendisi etkilenmekte hem de ortaya çıkardığı bilimsel uygulamalar ve teknolojik gelişmelerle bu sistemleri etkisi altına almaktadır. Sonuç olarak eğitim kurumlarının toplumsal değişimlere uygun olarak eğitim faaliyetlerini uyarlamaları, bu değişim sürecine ayak uydurmalarını gerekli kılar (Kulu, 2007). Örgütler, birtakım metodları kullanıp başarıya ulaştıkları zaman veya gelişmeler istenilen şekilde olduğunda kullanmış oldukları yöntemlerin hep işe yarayıp uygulanabilir olacağını düşünmektedir. Oysaki zamanla yeni gelişmelerle geçmişte etkili olan yöntemler de yavaş yavaş eskimekte ve etkililiğini yitirmektedir. Geçmişe bağlı kalıp, günümüz çağında modası geçmiş bu yöntemler uygulandıkça örgütler başarısızlığa doğru gidebilmektedir. Bu nedenle örgütler değişimlere sürekli olarak uyum sağlayarak kendilerini değişime hazırlamalıdır (Özençel, 2007). Bunlara bağlı olarak eğitim örgütlerinin çevresel değişimlerden en çok etkilenen ve değişime ayak uydurarak gelişmek zorunda olan kurumlar oldukları söylenebilir. Özellikle eğitimin yönlendiricisi konumundaki öğretmenler bilgi ve becerilerini aktarmak için, kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadır. Bu nedenle böyle bir süreç içeren değişimin planlı ve programlı olması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler başta olmak üzere küresel dünyanın eğitim örgütlerini değişime zorunlu kıldığı durumların değişimin gerekliliğini daha açık ortaya koyduğu ifade edilebilir.

Eğitim bireyde davranış değiştirmeyi amaç edinen bir süreçtir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim hedefi davranış değiştirmektir. Yani eğitimin bir değişim süreci olduğu bilinmektedir. Bu nedenle okul yöneticileri ve öğretmenler değişimin yönetilmesi konusunda bilgi sahibi olması ve değişime açık olması gereklidir (Aydoğan, 2007). Diğer yandan ekonomi odaklı yaşanan değişimlere bağlı olarak devletin eğitim kurumlarına karşı etkisinin azalması, okulları ailelerin ve

çevredeki ekonomik ve yerel güçlerin beklenti ve isteklerini dikkate alarak daha hassas olmaya zorlamıştır. Aynı zamanda ailelerin ve birtakım kuruluşların okullara finansman sağlanması konusunda destek olmaları, okulların iş ve işlemlerine karşı müdahaleci olmalarına sebep olmuştur. Yani okullar üzerinde etkili olan faktörler, eğitimin değişim sürecini de etkilemiştir. Ortaya çıkan bu durum alınan kararlarda okulların başta veliler olmak üzere çevresel örgütlerle birlikte hareket etmesine ve okulun işleyiş sürecinde söz sahibi olmalarına zemin hazırlamıştır (Çolakoğlu, 2005). Bu kapsamda değişen çevresel faktörlerin ve okul üzerinde etkili kişi ve kurumların değişimi zorunlu hale getirdiği söylenebilir. Küresel dünyada toplumun eğitim anlayışının değişmesinin de okulları bu yönde düzenlemeler yapmak zorunda bıraktığı düşünülebilir.

### **2.1.2. Değişim Modelleri**

Literatür incelendiğinde değişim konusunda en çok üzerinde durulan kuramların Lewin'in Değişim Modeli ve Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Planı olduğu görülmektedir. Bu bölümde ilgili Kaynak modeller kısaca açıklanmıştır.

#### **2.1.2.1. Lewin'in Değişim Modeli**

Lewin'in geliştirmiş olduğu üç aşamalı değişim modeli örgütsel değişim alanında en çok duyulan ve benimsenen modeldir. Modele göre kişi davranışı birbirleriyle çarpışan itici ve sınırlayıcı güçlerin ürünüdür. Sınırlayıcı güç, kişiyi mevcut durumda tutmaya çalışır yani kişinin dengeli durumdan çıkmasını engeller. İtici güç ise kişiyi mevcut durumdan çıkarıp değişime doğru yönlendirir. Çarpışan bu iki gücün birbirine eşit olması durumunda kişinin davranışında değişiklik olmaz, kişi eski davranışını devam ettirir. Kişide davranış değişikliği olması için mevcut durumu devam ettirmeye çalışan güçlerin ortadan kaldırılması gerekir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2015). Değişimi gerçekleştirecek olanlar ise bu güçleri teşhis etmeli ve örgütte mevcut olan güç dengesini değiştirmelidir (Bumin, 1979).

Lewin, işletmelerde başarılı değişimin üç aşamayı takip etmesi gerektiğini savunur. Bunlar; mevcut durumdan *çözülme*, arzulanan nihai hedefe *hareket etme* (*yönelme*) ve yeni değişiklikleri kalıcı kılabilmek için *yeniden donma* şeklinde sıralanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

Kurt Lewin'in değişim modeli Şekil 1'de sunulmuştur:



**Kaynak:** Kurt Lewin'in Değişim Modeli (D'ortenzo, 2012; akt. Bartan, 2018).

1. *Çözölme:* Modelin hazırlık aşaması olan çözölme, değişim yapılması düşünölen değişken konusunda, değişimden etkilenecek kişilere değişimin neden yapılması gerektiğinin açıklanarak bu kişileri inandırıp, değişimin olmaması durumunda onları nelerin beklediğini açık bir şekilde ifade etmek anlamındadır. Bununla birlikte değişim olması durumunda örgütün eski halinden çok daha iyiye gideceğini anlatmaktır (Koçel, 2011). Çözölme aşaması çoğunlukla değişime odaklanılmasından dolayı çok kolay görölememektedir. Bu durum da doğal olarak değişime karşı direnç oluşturur. Değişime karşı direnci kırmak, plan oluşturmak ve değişimden sonra ortaya çıkan sonucu değerlendirmek için yollar saptamak bu aşamanın temel amaçlarındandır. Örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için mevcut durumun iyi anlaşılması ve yeni durumun da değişime dahil olan kişiler ya da gruplar tarafından öncelikle benimsenmesi gerekir (Can ve diğerleri, 2015).

2. *Değişim:* Modelin ikinci aşamasında örgüt çalışanları, değişimi gerçekleştirmek için yeni şeyler yapma yollarını belirleyen ve uygulayan ya da yeni faaliyetlerde bulunan etkinliklere katılmaktadırlar (D'Ortenzio, 2012; akt. Bartan, 2018). Bu aşamada kişi bazı bilgilerinin yanlış olduğunun farkındadır ve artık değişmesi gerektiğinin bilincindedir. Ancak mevcut durumu nasıl düzelteceğini bilemeyeceği gibi bu durum hakkında doğru bilgilere ulaşması gerekmektedir. Sürecin sonunda kişi yeni bilgilere ulaşır, önüne çeşitli seçenekler koyar ve yeni bilgiyi özümseyerek değişim sürecine adım atmış olur (Çelebioğlu, 1990).

3. *Yeniden dondurma:* Modelin son aşaması ise planlanan değişimin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan yeni vaziyetin sürekliliğini sağlamak için tekrar dondurulmasıdır. Organizasyonun ilişkileri ve uygulanacak yöntemleri, ortaya çıkan yeni ortam göz önüne alınarak işleyecektir. Bu durumda işletmenin daha önce

uygulanan düzene geri dönmesini önlemek organizasyonun en önemli düşüncesi olacaktır (Koçel, 2011). Bu aşama da kişinin yeni davranışı, kişiliği ve duygusal ilişkileri ile bir bütünlük kazandığı görülür. Ayrıca yeni kazanımların gerilemeye uğramayarak güvenli yarı sabit bir dengede kalabilmesi için yeni davranışların stabilize edilmesini tanımlamaktır (Schein, 1996; akt. Açıkgöz, 2014). Bu amaçla yöneticiler örgüt kültürünün ve ödül sisteminin yeni davranışları destekleyici ve işlerin eski yapılış biçimini engelleyici şekilde olmasına dikkat etmelidirler. Bu aşamada gerçekleşen değişimin istendik amaçlara ulaşip ulaşmadığı önemlidir (Can ve diğerleri, 2015).

### **2.1.2.2. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Planı**

Kotter, Lewin'in modelini geliştirerek daha ayrıntılı hale getirmiştir. Uzun yıllar boyunca rekabet güçlerini artırmaya çalışan örgütleri izleyen Kotter, yöneticilerin etkili bir değişim sürecini gerçekleştirmek için izlemeleri gereken sekiz adım olduğundan bahsetmiştir. Kotter bu adımları, yöneticilerin değişim sürecinde yapmış oldukları hataları gözlemleyerek oluşturmuştur (Akt. Can ve diğerleri, 2015). Bu adımlar şu şekildedir:

1. Değişimin gerekliliğini vurgulayacak bir neden yaratarak aciliyet hissini uyandırmak,
2. Değişimi yönlendirmek için gerekli güçlerle koalisyon oluşturmak,
3. Değişimi yönlendirmek için vizyon yaratmak,
4. Vizyonu örgüte yaymak,
5. Diğerlerini, değişimin önündeki engelleri kaldırmak, vizyona göre hareket etmek ve risk almak için cesaretlendirmek,
6. Kısa dönemli kazanımlar planlamak ve elde etmek,
7. Gelişmeleri pekiştirerek daha çok değişim gerçekleştirmek,
8. Yenilenmiş davranışlar ve örgüt başarısı arasındaki bağlantıyı gözler önüne sererek değişimi güçlendirmek.

Kotter'in ilk dört aşaması, temel olarak Lewin'in "çözülme" aşamasına, 5.aşamadan 7. aşamaya kadar olan bölüm "hareket etme" ve son aşama "yeniden donma" aşamalarına denk gelmektedir. Böylelikle Kotter, Lewin'in modeline katkı

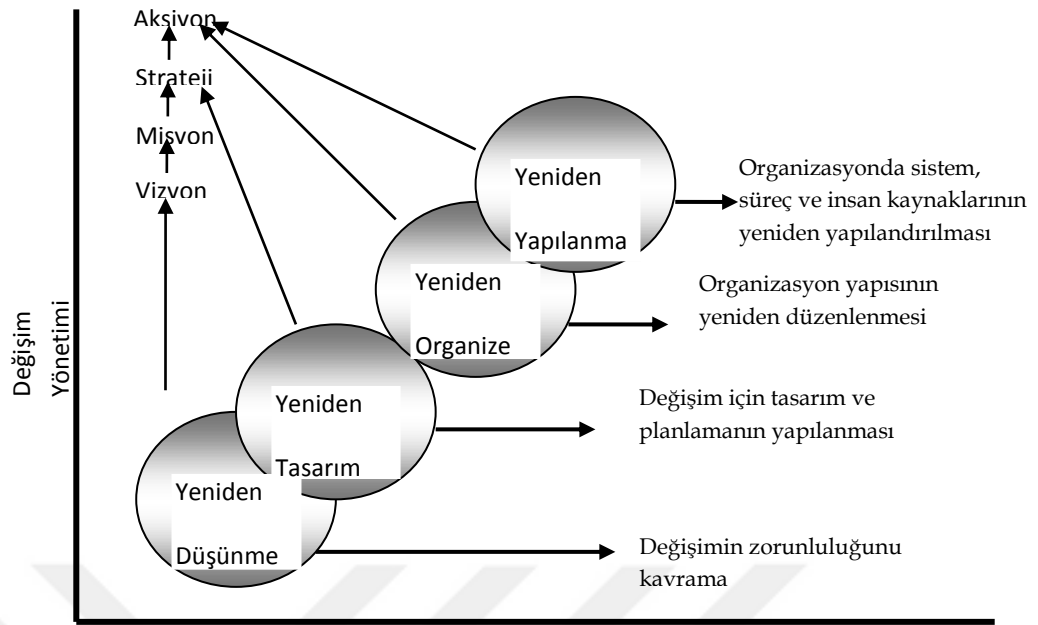
sağlayarak yöneticilere ve değişim ajanlarına değişimi başarı bir şekilde uygulamaları konusunda rehber olmaktadır (Akt. Robbins ve Judge, 2015).

### 2.1.3. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, küresel dünyada gerçekleşen hızlı değişim ortamlarında örgütün yenilenmesi, değişim için en uygun zamanı yakalaması, rekabet ortamında rakiplerinin önüne geçebilmesi ve uygun olan yöntemin belirlenerek uygulamaya başlanması amacıyla yeni baştan yapılanıp örgütlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Diğer bir ifadeyle, değişimi yönetmek değişimden faydalanarak, değişimin getirdiği yenilikleri uygulamaya koymaktır (Keyifli, 2019). Örgütlerin değişim yönetimi ise, hızlı bir şekilde problem çözmesi, deneme yanılma yöntemi ile öğrenme ortamı oluşturması, yeterli duruma gelmek için yenilenmiş düzene daha hızlı şekilde sorunları çözmesi için yapılan süreç olarak açıklanmaktadır (Balcı, 2000).

Değişim, bireyin zihninde başlayarak duygusal olarak yönetilebilen bir süreçtir. Değişim bireyde farklı bakış açılarına sebep olarak dünya görüşünü değiştirir. Bu yüzden bireyin öncelikle değişimi zihinsel olarak kabul edip ne derece önemli olduğunu kavrayarak gerekliliğini anlaması gerekir. Nitekim değişim gerçekleşince bireyin konu hakkındaki bütün doğru inanışları da değişmiş olacaktır (Bulut, 2010). Dünyadaki küresel değişimlerin yanında bireysel ihtiyaçlarında farklılaşması, insanlarda zamanla artan eğitim talepleri, eğitim kurumlarını değişime ayak uydurmaya ve eğitsel rollerinde birtakım düzenlemeler yapmaya zorunlu bırakmaktadır. Değişim ile arasında iki taraflı etkileşme olan eğitim, toplumda meydana gelen değişimden etkilenmekle birlikte toplumsal yenileşme ve gelişmeye klavuzluk yapar (Özdemir, 2013).

Değişim yönetimi, işin yapılması sürecinde meydana gelen değişimlerin farkında olarak, planlanıp benimsenmesi şeklinde de ifade edilmektedir. Değişimin yönetim maksadı, etkili örgüt yöntemi uygulayıp organizasyon performansını yükseltmek, bunun sonucunda da devamlı gelişme ortamı yaratmaktır. (Aktan, 1997; akt. Kocabaş, 2006). Değişim yönetiminin bazı aşamaları bulunmaktadır. Bunlar Şekil 2’de sunulmuştur:



**Kaynak:** Değişim Yönetiminin Aşamaları (Aktan, 2003; akt. Kocabaş,2006).

Şekil 2 incelendiğinde değişim yönetimi, düşünme süreci ile başlayarak sırasıyla tasarım, organize olma ve yapılanma aşamalarından oluşmaktadır. Önce değişimin yapılması gerektiği örgüt tarafından benimsenmekte, sonrasında gerekli planlamalar yapılarak organizasyon yapısı yeniden düzenlenmektedir. Son olarak örgüt değişimi uygulamaya hazır hale gelmektedir.

Kurum yöneticisi tarafından örgüt çalışanlarına değişimin boyutları ve yarattığı etkiler belirgin bir şekilde anlatılarak, örgütün onlardan ne istediği ve beklentilerin neler olduğu net olarak açıklanmalıdır. Kesinlik içermeyen durum mevcut örgüt sistemini işlemez hale getirdiği gibi aynı zamanda değişim konusunda gösterilme ihtimali olan direnç boyutlarını da açık hale getirmektedir. Örgütlerde etkili iletişim olmaması veya örgüt çalışanlarının değişim sürecinde ciddiye alınmaması, değişim konusunda yaşanan problemlerin artarak, çalışanlarda tek ya da grup halinde değişime karşı direnç görülmesine sebep olabilmektedir (Tunçer, 2013). Değişim yönetiminin ön koşulu, öncelikle değişimin yapılması gerektiğinin bilinmesidir. Yönetim anlamında ifade edilecek olursa değişimi gerçekleştirme zorunluluğunun bilinmesi önemli olan bir durumdur. Değişim yönetiminin başarılı gerçekleştirilmesi için olması gerekli önemli etkenler mevcuttur. Bahsi geçen etkenler aşağıda sıralanmıştır (Genç, 2017):



-Değişim bütün olarak ele alınmalıdır.

-Değişimin yönetilmesi vizyoner ve dönüştürücü liderliği gerektirir.

-Yaratıcılık değişim için gereklidir.

-Değişim için uygun bir örgüt kültürü ve iklimi gerekir.

Örgütün fiziksel, ekonomik ve beşeri unsurları değişim için esnekleştirilmelidir.

-Örgütün çevre duyarlılığı olmalıdır.

Değişimin yönetim konusu, okullar açısından önemsenmekle birlikte aynı zamanda vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Okulların mevcut görevi eğitim öğretim faaliyetleridir. Eğitsel faaliyetler bir anlamda değişim olarak değerlendirildiğinden, okulların rolünün daha çok değişimin yönetim konusu olduğu söylenebilir. Bu nedenle yönetimin amacı daha çok değişim yönetimi olduğundan okullarında dikkate değer bir anlamının olmasına neden olmaktadır. Modern yönetim anlayışında ve örgütsel alan yazınında öğrenen örgüt kavramı okulların bu rolüne yönelik kullanılmıştır. Öğrenen örgüt, öğrenme faaliyetlerine bağlı olarak gelişen değişikliklerin ve örgütsel sürecin önemli ve ayrı düşünülemeyen bir parçasıdır (Tandoğdu, 2008). Bunların yanı sıra, okulların iyi birer vatandaş, üretken ve ülke yararına katkıda bulunan bireyler yetiştirmek görevi dikkate alındığında, başka örgütlere kıyasla en önemli görevlerinin, değişim ve gelişim faaliyetlerini ilk önce yapması gerektiğidir. Bir anlamda eğitim faaliyetlerinde gerçekleşen değişim sürecinin ne şekilde yönetilmesi gerektiği konusunda tecrübeye ihtiyaç vardır. Değişim sürecinin okullarda nasıl yönetilmesi gerektiği ve yönetimi sağlayan kişilerin taşıması gereken yeterliliklerin araştırılarak ona göre düzenlenmesi önem arz etmektedir (Yıldız, 2012). Bu kapsamda okul yöneticilerinin kendilerini değişen çevre şartlarına karşı sürekli yenilemeleri ve yönetim becerilerini artırmaları gerektiği söylenebilir.

Okullarda gerçekleşen değişim uygulamalarından en çok etkilenen ve değişimi de en çok etkileyenler öğretmenlerdir. Bu bağlamda okul müdürlerinin çalışma ortamında yapılan uygulamalar konusunda öğretmenlerden aldıkları dönütleri fırsata çevirerek değişimi yönetmeleri değişim için vazgeçilmezdir

(Tanrıoĝen, Baştürk ve Başer, 2014). Yani oĝretmenler, okulda gerçekleşen deĝiřimde anahtar rol oynarlar. Oĝretmenlerin desteĝi olmadan deĝiřimi gerçekleştirmek mümkün gözükmemektedir. O bakımdan iyi bir okul müdürü, deĝiřimi oĝretmenleriyle birlikte ekip halinde gerçekleştirebilir. Ayrıca deĝiřime karşı direnci kırmak için kişileri deĝiřimler ve bu deĝiřimlerin gerekçeleri konusunda bilgilendirmek gerekecektir. Bu kapsamda müdür, deĝiřimin öncüsüdür ve deĝiřim sürecinde oĝretmenlerin katılımını saĝlamalıdır (Kocabaş, 2006). Okul yöneticisinin okulu daha iyi nasıl ynetebileceĝi konusu devamlı bir Şekilde kendisine sorması, uygun cevaplar ıřıĝında okulu istenen seviyeye getirmesi beklenir (Gökben, 2018). Bir başka ifadeyle, deĝiřimin okullarda başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin deĝiřimi etkili bir Şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda oĝretmenlerin okullarında güvene dayalı deĝiřime yönelik tutum geliştirmeleri beklenmektedir (elik ve Gencer, 2019). Bu nedenle, çevreden aldıĝı girdileri çıktı olarak çevreye geri veren açık sistemler olan okullarda görev yapan okul yöneticisi ve oĝretmenlerin deĝiřime yönelik gösterdikleri tepkiler, eĝitsel faaliyetlerin etkililiĝi ve verimliliĝi üzerinde önemli bir rolü vardır (Bozbayındır ve Alev, 2018). Oĝretmenler deĝiřimin uygulanması sürecinde daha aktif rol aldıkları için okul yöneticileri tarafından, iyi iletişim yöntemleri kullanılarak yönlendirilmeleri gerektiĝi ifade edilebilir.

## 2.2. Deĝiřime Direnç

Deĝiřim, Aldag ve Stearns (1987) tarafından herhangi bir Şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirme olarak tanımlanırken; direnç, herhangi bir güce karşı durmak olarak tanımlanmaktadır (Akt. Şimşek, elik ve Akgemci, 2016). Oĝtlerde yapılması planlanan deĝiřim, çalışanlarda güven duymama, kuşkulu yaklaşım, deĝiřimi önlemeye çalışarak engeller koymak gibi tutumlar olarak grldĝnde direnç ortaya çıkmaktadır. Deĝiřime karşı gösterilen bu direnci önlemek ve yok etmek deĝiřim süreci açısından oldukça zordur (şahin, 2011). Çalışanlar genellikle deĝiřim kavramını çok fazla kabul etmemekte, hemen direnç gösterme eĝiliminde olmaktadır. Aslında burada direnç gösterilen deĝiřim deĝil deĝiřim esnasında yaşanan eski süreç ve süreç arasındaki geçiş dönemidir. İnsanlar bilgi sahibi

olmadıkları konu ile ilgili endişe duymakta bu durumda öncelikle korku sonrasında da direnç oluşturmalarına neden olmaktadır.

Alan yazında “örgütsel değişim” kavramını ilk olarak ele alan, ayrıntılı incelemesini yapan Lewin (1951) değişim kavramı yanında direnç kavramını da kullanarak değişim ve direncin literatürde birlikte kullanılmasını sağlamıştır. Yazar burada öncelikle “değişime direnç” kavramından bahsetmekte, değişime karşı gösterilen olumlu tutumları istek, olumsuz tutumları ise direnç olarak ifade etmektedir. Böylelikle yazar açık olarak bir “direnç” tanımı yapmasa da, mevcut değişimi desteklemeyi istek, karşı davranış göstermeyi ise direnç olarak tanımlamaktadır. Eskiden, direnç genelde olumsuzluğu ifade eden bir kavram olarak düşünülmüş ve değişim ve gelişime engel olarak görülmüştür. Bu durumda direncin hep olumsuz anlamda kullanılmasına neden olmuştur (Akt. Timurtürkan, 2010). Bir örgütte çalışanlar mevcut ortama karşı olmasalar bile değişimin varlığından korku duymaktadırlar. Bu sebeple örgütlerde değişime karşı direnme olması doğaldır. Değişime karşı direnç gösterme yaklaşımının insanların doğal yapısında var olduğu söylenebilir. Alışlageldiği durumun değişmesi insanda ister istemez bir belirsizlik ve huzursuzluk durumu oluşturmaktadır. İnsan değişimin getirdiği bu belirsizlik içerisinde kendini yalnız hisseder. Bu duruma tepki olarak ortaya çıkan direnç, insanın yaşamış olduğu huzursuzluk durumuna karşılık geliştirdiği bir çeşit psikolojik savunma mekanizması olarak görülebilir. Şüphesiz, insanlar alıştıkları durumu kolayca bırakamadıklarından hem mevcut yeni düzene karşı çıkmakta, hem de aktif ya da pasif olarak direnç göstermektedirler (Şenturan, 2014). Bu kapsamda eğitim örgütlerindeki değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi, öncelikle öğretmenlerin değişime karşı tutum ve davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle öğretmenlerin değişim çalışmalarına başlamadan önce değişime hazır olup olmama durumlarının önceden bilinmesi olası direnişleri önlemek ve öğretmenlerin hazır olma düzeyleri doğrultusunda planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapmak açısından önemlidir (Levent, 2016). Bu nedenle okul yöneticilerinin değişimi uygulama sürecine başlamadan önce, öğretmenleri değişim konusunda bilinçlendirmesi ve ön bilgi vermesi gerektiği söylenebilir.

Örgütlerde eski düzene karşı yeni bir düzen oluşturma çabası, güç, tehlikesi olan ve başarı ile sonuçlanması şüpheli bir girişimdir. Örgütlerdeki bütün uyuşmazlık, çatışmalar ve ayrılmalar değişim odaklı olabilir. Değişimin uygulanma yönteminin uygulayıcılar tarafından anlaşılabilir ve kabul edilebilir özellikte olamaması büyük oranda değişime direnci beraberinde getirecektir. Değişime karşı gösterilen direncin, yönetimin çaba göstermesine rağmen başarısızlıkla sonuçlanması mümkündür (Bursalıoğlu, 2002). Ancak direnç örgütlerde standart olarak ortaya çıkmaz. Aniden, açık ya da gecikmeli olarak görülebilir. Yöneticiler açısından şikayet, iş yavaşlatma veya grev tehdidi gibi açık ve birden bire ortaya çıkan dirençle baş etmek daha kolaydır. Üstü örtülü ya da gecikmiş olarak ortaya çıkan direnci yönetmek ise daha zordur. Bu tepkiler sadakat ya da motivasyon kaybı, hataların ve devamsızlıkların artması gibi hemen görülmemekle birlikte ne olduklarını tanımlamak çok güçtür (Robbins ve Judge, 2015). Diğer yandan değişim örgütsel ve bireysel olarak tamamen sıfırlanabilecek bir durum olmasa bile her insanın dirence aynı tepkiyi göstermediği söylenebilir. Buna rağmen insanların değişime karşı az ya da çok, aniden ya da zamanla direnç gösterdikleri bilinmektedir. Üstelik bazı insanlara göre değişime direnç göstermek yalnızca günümüz konusu olmayıp, eski çağda yaşayan herhangi bir kabile reisi içinde problem olmuştur. Değişime karşı gösterilen direnç, değişimin süregelen düzeni bozması, insanların alışılmış olandan vazgeçip bildiklerinden uzaklaşması nedeniyle rahatsızlık veren bir durumdur (Şimşek ve diğerleri, 2016).

Değişime direnç gösterenler, genel olarak yöneticilerin bakış açısıyla değişime düşman kabul edilir. Değişime direnç gösterilmesine karşı düşmanca bakış açısının oldukça teorik desteğinin olduğu görülür. Fakat 1960-1970 yılları arasında değişime direnç konusunda yapılan çalışmalar dirençten fayda sağlanabileceğini de ortaya koymuştur (Waddell ve Sohal 1998; akt. Tunçer, 2013). Yani değişime direnç, örgütlerde büyük boyutlara ulaşmadığı sürece değişim sürecine katkı sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle, değişim yöneticilerinin göremediği veya önceden kestiremediği birtakım sorunların görülmesine ve bunlara karşı önlemlerin alınmasına fayda sağlayabilir. Aslında bir bakıma örgütlerde değişim sürecinde direnç olması istenmez ama değişime direnç göstermek, değişimin doğasında olduğu için hiçbir zaman da sıfırlanması mümkün değildir. Bu yüzden çok fazla olmayan direnç, değişim

yöneticileri tarafından değişim sürecinin yararına kullanılabilir (Tunçer, 2013). Bu kapsamda değişime direnci tamamen olumlu yönde kullanılmasının okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterliliklerine bağlı olduğu düşünülebilir.

Genel anlamda değişime karşı, çalışanların tepkisi beş farklı boyutta ortaya çıkar. Bunlar: etkin benimseme, kerhen kabul etme, umursamazlık, edilgen direnme ve aktif direnme olarak açıklanabilir (Tutar, 2016).

*Etkin benimseme:* Değişimin yaşandığı süreçte çalışanların tepkileri değişime gönüllü olma, etkin bir işbirliği yapma ve diğer çalışanlarında değişimin yanında yer alması konusunda çalışma etkin benimsemenin sonuçlarıdır.

*Kerhen kabul etme:* Bazı çalışanlar tarafından değişimin istenmeyen olumsuz olduğu düşünülen yönlerine rağmen uygulanması istenebilir. Yöneticiyi kıramayan çalışanlar istemeyerek değişimi kabul etmek durumunda kalabilir.

*Umursamazlık:* Değişim karşısında tarafsız, yansız davranmaktır. En az direnme kadar tehlikeli olan bu tutum her iki tarafa da olumlu bakan çalışanlardan oluşmaktadır.

*Edilgen direnme:* Çalışan düşük performans göstererek örgütte verimliliği düşürerek işi yavaşlatıp, edilgen davranış sergileyebilir.

*Aktif direnme:* Öncelikle yenileşmeye ikna edilmesi gereken çalışanlardan oluşan, yeniliği reddedip ayrı tutulursa sabotaj yapmaya kadar giden davranış biçimidir.

### **2.2.1. Değişime Direncin Nedenleri**

Örgütler ayakta kalmak ve gelecekte de var olabilmek için değişmiş çevreye göre davranmak mecburiyetindedirler. Bu uyum sürecinde kısa veya uzun vadeli birtakım değişiklikler yapmaya çalışan örgütler bazı direnişlerle karşı karşıya kalabilirler (Helvacı, 2010). Örgütlerde değişime direncin farklı nedenleri olabilir. Ama her örgütte görülebilecek yaygın nedenleri yetersiz olma duygusu, herhangi bir şeyi yitirme endişesi, güvensizlik duygusu, psikoloji, huy, değişimin ortaya çıkaracağı tehditler, değişimin zorla kabul ettirilmeye çalışılması, liderin güven vermemesi sayılabilir (Genç, 2006). İnsanlar tarafından değişime karşı gösterilen direncin en önemli nedeni ise, değişimle mevcut düzenin ortadan kaldırılıp

bilinmeyen bir çalışma ortamı ortaya çıkarmasıdır. Böyle bir durumda, örgüt çalışanları eski düzenin devam etmesini isteyerek etmemesi halinde de direnç gösterebilmektedir (Timurtürkan, 2010). Aynı zamanda değişimden dolayı, kişilerin çıkarlarının ortadan kalkması da direnç davranışına neden olmaktadır. Yani çıkarları zedelenen kişilerin sayısının ve gücünün fazla olmasına bağlı olarak değişime dirençte güçlü olmaktadır (Çalışkan, 2019).

Küresel dünyanın bir gereği olarak teknolojik gelişmelerinde değişime direnç nedeni olabileceği de düşünülebilir. Sıcaş ve Yüregir'e (2019) göre yeni bir teknolojiyle karşılaşp daha ona adapte olmadan, yürürlüğe giren eğitim sistemlerinin, sistemi kullanacak kişilerde direnç ortaya çıkarmaktadır. Günümüz insanları her ne kadar yeni teknolojiye ayak uydurmakta çok zorlanmasa da uygulamayı benimsemeleri gerekmektedir. Kişiler tarafından benimsenen ders amaçlı uygulamaların, tasarımı, kolaylık derecesi, işlevi kullanıcılar üzerinde etkili olmaktadır.

Değişime direnç birçok yönden ele alınmış ve değişime direncin nedenleri konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan yaygın olarak kullanılanların bir kısmı şu şekildedir:

Koçel (2011: 679) değişime karşı gösterilen direnç nedenlerini işle ilgili, kişisel ve sosyal nedenler olarak üçe ayırmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998: 218) değişime direnç nedenlerini sosyolojik, psikolojik, ekonomik ve rasyonel nedenler olarak sınıflamıştır. Özmen (1999: 70) değişime karşı direnç gösterme nedenlerini bireysel ve örgütsel yapıya göre sınıflandırmıştır. Bireysel direnç kaynakları edinilen alışkanlıklar, bilinmeyene karşı korku, savunma davranışı, gelişim ve öğrenmeye kapalı olma, yönetime güven duymama, inanç eksikliği, grubun etkisi, önem verme duygusudur. Örgütsel yapı direnç kaynakları ise kararlılık gösterme ve değişime sınırlı odaklanma olarak açıklanmaktadır. Başaran (1998: 134) değişime direnç nedenlerini yenileşme olarak değerlendirip ekonomik, kişisel ve toplumsal nedenler olarak sınıflamaktadır. Taş (2007) ise değişime karşı gösterilen direnci 'dört köşe tekerlek' olarak ifade etmiş ve sebeplerinden birkaçını ekonomik, toplumsal, kültürel nedenler, siyasal saplantılar, kurum içi körlük, durumdan fayda elde etme isteği olarak sıralamıştır.

Yapılan bu sınıflandırmalardan hareketle değişime karşı gösterilen direnç açısından “işten kaynaklı, kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler” önem taşımaktadır. İşten kaynaklı nedenler, kişinin örgüt içinde yaşadığı değişim sonucunda bundan sonraki süreçte yapmak istediğı işle alakalıdır. Kişisel nedenler ise, değişime karşı direnme, kişinin olumsuz tavır ve karşılık gösterme gibi daha çok psikolojik nedenlerle ilgilidir. Sosyal nedenler insanların aralarında yaşanan ilişkileri ön plana çıkarırken, örgütsel nedenler ise örgütsel yapıdan kaynaklanmaktadır (Stewart, 1963; akt. Şimşek ve diğeri, 2016: 338).

Stewart, değişime direncin nedenlerini dört başlıkta toplamaktadır:

### 1. İşten Kaynaklı Nedenler

- Teknoloji alanında yaşanan işsizlik korkusu,
- İş yükündeki artışın sebep olduğu korku,
- Teknik bilgi yetersizliğinin yarattığı korku,
- Alınan ücret ve ödüllendirme konusunda yaşanan değişiklik korkusu,
- Değişimin imkansız olduğunun düşülmesine bağlı gelişen korku,
- İşin gerektirdiğı koşullarda değişiklik korkusu,
- Ekonomik anlamda maliyetin yüksek olma korkusu,

### 2. Kişisel Nedenler

- Bilinmeyene karşı gösterilen korku,
- Güvenlik ihtiyacı alanında duyulan korku,
- Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğu,
- Değişim konusunda daha önceden bilgi sahibi olmama,
- Başarısızlık kaygısı,
- Kişisel çıkarların kaybı,
- Yeni ve farklı şeylerin öğrenilmesinin güçlüğü,
- Geniş bakış açısına sahip olmama,
- Eskiden edinilmiş tecrübeler,
- Kişinin kendine güven duymaması,

### 3. Sosyal Nedenler

- Değişimin amaçlarının grup normlarıyla, grup normlarının ise değişimin hedefleri arasındaki farklar,
- Değişim yöneticilerine karşı olumsuz tutum, güven duymama,

- Çevrenin değişime karşı olumsuz yaklaşımı,
- Var olan sosyal ilişkilerden vazgeçmeyi istememek,
- Kişinin değişim ekibinin dışında kaldığına dair inancı,
- Uzaktan yönlendirilmek istememek,
- Değişimin yalnızca belirli bir grubun yararına yapıldığı inancı,

#### 4. Örgütsel Nedenler

- İşlevi olmayan bir örgüt yapısının varlığı,
- Belli bir amaca göre hareket etmeyen grubun varlığı,
- Ekip ruhunun eksikliği,
- Dengeyi sağlayan güç faktörlerinin değişime olumlu bakmamaları,
- Önceden yaşanan değişim çabası.

### 2.2.2. Değişime Direncin Yönetimi

Her birey değişim faaliyetlerini gerekli görmeyerek değişime direnebilir. Bu durumda örgüt yöneticisinin değişimi yönetmesi gerekir. Yöneticiler buldukları pozisyondan istifade ederek değişimi hemen başlatabilirler. Örgütsel değişim örgütün sadece şemasını değiştirmek değil, örgütün doğasını yani işleyiş yapısını değiştirmektir. Yalnızca ürün, teknoloji ve süreçlerle yapılan değişimler insanlar tarafından kabul edilemez. İnsanlar tarafından kabul görmeyen değişimlerinde kabul görmesi beklenemez (Tutar, 2016). Her çalışma örgütünün işleyiş yapısı farklı olduğundan değişime direncin yönetiminde yöneticinin çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını da göz önüne alarak yönetim anlayışını değiştirmesi beklenebilir.

Değişim yönetimi alanında ilk çalışmaları yapan Kotter ve Schlesinger (2008) değişime direnci teknoloji kullanımı açısından ele alarak nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklamışlardır. Değişimin başlangıç aşamasında ve uygulanmasında direnç gösterenlerin belirlenmesi ve bu kişilerin direnç göstermeleri gerektiğini belirtmektedir. Direnen çalışanların değişim sürecine katılarak, gayret göstermelerini ve direnç gösterdikleri konuların yararlı hale getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Direncin kaynağının ortadan kaldırılmasının, gerekli teknolojinin kullanımını kolaylaştıracağı ifade edilmektedir (Akt. Sıcakyüz ve yüregir, 2019). Bu durumda



çalışma örgütlerinde görülen direnç davranışlarının yöneticiler tarafından avantaj haline dönüştürülebileceği söylenebilir.

Genç (2017) değişimin etkin olarak gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi konusunda uygulanmasının gerekli olduğu dört ana yaklaşım şeklinden bahseder. Bunlar aşağıda ifade edildiği şekliyle açıklanabilir:

a) *İşbirlikçi yönetim biçimi*: Bu yaklaşım, değişim sürecini bütün çalışanların katılımı ya da ilgisi olan kişilerle beraber kararlaştırmaya dayanır.

b) *Danışmacı yönetim biçimi*: Konu hakkında uzman bilgisine başvurarak beraber karar verme yöntemi ile değişimi gerçekleştirmektir.

c) *Emredici yönetim biçimi*: Daha çok emir verme şeklinde ve yönetici de tek taraflı karar alma yöntemi ile gerçekleştirilen yönetim tarzıdır.

d) *Baskıcı yönetim biçimi*: Yönetim şeklinde baskı, korku yaratma gibi çalışan üzerinde egemenlik kuran yönetim şeklidir.

Değişime karşı gösterilen direnç doğal bir durum olmakla birlikte, her örgütte direnci azaltmak için yöneticiler tarafından kullanılan ve her örgütün yapısına göre farklılık gösteren belli başlı baş etme yolları vardır. Bunları şu şekilde sıralanabilir:

1. *Eğitim*: Öğrenme bir değişim, değişim de bir öğrenme sürecidir. Bu olumlu etkileşimi korumak da değişimin iyi bir şekilde yönetilmesi ile mümkündür (D'Ortenzio; akt. Meriç, 2017). Çalışanlar ve değişim sürecine katılanlar açısından, değişim sürecinin neden gerçekleşmesi gerektiğinin arkasındaki mantığı anlamak değişime direnci azaltan etkenlerden biridir. Bunun için de bazen iletişimden fazlası gerekmektedir. Değişimi gerçekleştiren kişilerin etkileşim içinde oldukları paydaşlara değişimin doğuracağı sonuçlarını ve sürecin nasıl işleyeceği ile detaylı bilgi vermeleri gerekmektedir (Kotter ve Schlesinger; akt. Açıköz, 2014). Eğitim sayesinde örgüt çalışanları, yöneticilerin kendilerinden bekledikleri tavır, tutum ve davranışı gösterecek potansiyeli edinirler. Eğitimin verilmesinden önce değişim yöneticilerinin çalışanlara yönelik olan beklentileri, o beklentilerin de çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilmemesi kaygı ile üzüntü ortaya çıkarır. Eğitim, kendine güvenen ve kendisinden istenen talepleri rahatlıkla karşılayabilecek potansiyelde

bireyler ortaya çıkarır (Tunçer, 2013). Diğer bir ifadeyle çalışanlar eğitim yoluyla örgütsel değişimin gerekliliği konusunda olumsuz inanışlarını değiştirerek çalıştıkları örgüte destek sağlayabilirler.

2. *İletişim*: İletişim, örgütlerin değişim sürecinde ortaya çıkan direnç faktörlerini azaltmak için kullandığı oldukça önemli bir yöntemdir. Değişimin çalışanlara sağlayacağı faydalar etkili iletişim yöntemi ile gerekli açıklamalar yapılarak anlatılırsa direnç büyük oranda azaltılabilir. Örgütlerin yaşadığı sorunların temelinin çoğu iletişim eksikliği olarak görüldüğünde bu durumun önemi daha iyi anlaşılır (Çakır, 2009). Diğer bir ifadeyle iletişim, örgütler tarafından oldukça sık kullanılan ve direnci ortadan kaldırma konusunda başarılı sonuçlar doğuran bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde doğru işin, doğru yer ve zamanda yapılabilmesi için iyi bir iletişim sisteminin bulunması gerekmektedir (Akbaba ve Mesci, 2007). Ancak değişimin boyutuna göre ihtiyaç duyulan iletişim stratejilerinin boyutu da değişmektedir (Hussey, 2008: 70). Bu nedenle örgütlerde yönetim ve çalışanlar arasında kurulan sağlıklı iletişim var olan birçok sorunun çözümünde de fayda sağlayabilir. Örgütsel değişimin neden ve nasıl yapılması gerektiği konusunda doğru bilgilendirilen, değer gördüğünü hisseden bireyler değişime karşı daha az direnç gösterebilir. Aynı zamanda değişim ihtiyacının gerekliliği konusunda da yönetimle görüş birliğine varabilirler.

3. *Katılım sağlama*: Her birey kendi mantığı ve yaşadığı deneyimleri doğrultusunda edindiği hayat görüşü çerçevesince belli kararlar alır ve almış olduğu kararları uygular. Örgütlerde de değişim sürecine girmeden önce değişimin uygulanmasını sağlayacak ve dolayısıyla değişimden direkt olarak etkilenecek olan örgüt çalışanları ile fikir alışverişinde bulunmak, değişim süresinde bireyleri direnç göstermekten alıkoyabilmektedir (Özençel, 2007). Eren'e (2001) göre: "İnsanlar kendilerini saygın kişiler olarak gördüklerinde daha içten duygularla düşüncelerini yansıtabilirler. Aksine çalışanların kararlara katılması yönetim tarafından kendilerine ait düşünceleri alt çalışanlara inandırmaya çalıştığı bir oyundan öteye gidemez". Bununla birlikte katılım sağlama ile birlikte çalışanlarda kaygının azalacağını ifade etmektedir. Bu kapsamda örgütlerde çalışanların kararlara katılımının aynı zamanda değişime direncin yönetilmesi sürecini hızlandırdığı düşünülebilir. Çünkü alınan

kararlarda aktif olarak rol alan çalışanlar gerekli işbölümünü yaparak daha kısa sürede kurumunu değişime hazırlayabilir.

4. *Kolaylaştırma ve destek:* Direnç karşısında anlayışlı bir tavır ve davranış sergilemek direnci azaltan yöntemlerdendir (Kaynak, 1995). Değişim faaliyetlerine karşılık verilmesinin sebebi öğretmenlerin yönetimine güven duymaması ayrıca yeni baştan yapılan düzenlemelerin korkuyla birlikte endişe ortamı yaratması şeklinde açıklanabilir. Mevcut değişim sürecinde okullarda öğretmenlerin yeni durumlara uyumlarını kolaylaştırmak için, yönetim tarafından destekleyici faaliyetler sağlanabilir. Üst yönetimin destek sağlaması direncin kırılmasında önemli bir faktördür. Üst yönetim desteği, yöneticilerin çalışanlara değişimin örgüt için ne kadar önemli olduğunu anlatmasıyla başlar (Daft, 1994).

5. *Pazarlık ve anlaşma:* Örgütte meydana gelen değişime direnci kontrol altına almak veya en aza indirmek için direnç gösteren çalışanların hepsini tespit etmek ve ikna etmek mümkün olmayabilir. Bu yüzden bu strateji direnç gösteren çalışanları etkileyebilecek bir kişiye yönelik uygulanır. Grup içinden ya da dışarıdan kilit kişinin belirlenmesi ve genel olarak değişime dahil edilerek fikir birliğine varılması gerekir (Hill, 2015: 44). Pazarlık ve anlaşma yapılarak çalışanlarla bir uzlaşmaya varılabilmektedir. Değişim neticesinde sağlanacak kazanca örgüt üyelerinin de ortak olarak kabul edilmesi, prim verilmesi değişim tepkilerini azaltabilmektedir (Helvacı, 2010). Diğer bir ifadeyle, pazarlık, değişim sürecinde yöneticilerin belli bir grubun onay ve desteğini almak istemesidir. Ortak nokta da buluşmak için her iki tarafında bir takım tavizler vermesi gerekebilir. Çalışanların belli bir güç seviyesinde olması durumunda pazarlık yöntemine başvurulabilir. Tavizde bulunma, değişime karşı direnç gösteren çalışanların birtakım isteklerinin yerine getirilerek değişim sürecine katılmalarını sağlamaktır. Bu yöntemde direnç gösteren çalışanların önemli görevlere getirilmesi değişimin kolay uygulanması yanında çekişmeleri de önleyebilir (Tunçer, 2013).

6. *Manipulasyon ve birlikte hareket etme:* Manipulasyon, gerçekte olan bir durumun ihtiyaç duyulan kısımlarını kullanarak veya gerçeği kısmen kırarak, olayları ve gerçeği diğerlerinin farklı algılamasını sağlamaktır (Alp, 2010). Birlikte hareket etmede ise kişi sorunun ve çözümün bir parçası haline getirilmektedir

(Koçel, 2011). Bu yöntem de çalışanların göstermiş olduğu direnişin azaltılması sağlanmaktadır. Ancak çok etik olmayan bu yöntemin çalışanlar tarafından anlaşılması durumunda daha büyük problemler açığa çıkabilmektedir (Yalçın, 2002).

7. *Etkin vizyon ve misyon oluşturma*: Vizyon; örgütün gelecekte görmek istediği fotoğrafını bugünden oluşturması, misyon ise bu vizyonu gerçekleştirmek için bir araçtır. Örgütün geleceğine yönelik oluşturulan bu vizyon ve misyon çalışanlar tarafından benimsendiğinde değişime direncin azaltılmasında etkili olur (Şenturan, 2014).

8. *Baskı ve zor kullanma*: Değişik yöntemler uygulanamıyorsa yöneticiler, güçlerini ve otoritelerini kullanarak örgüt çalışanlarını değişimlerin kabullenilmesi yönünde baskı altına alabilirler. Bu yöntem öncelikle değişikliğin hızlı bir şekilde uygulamaya konulması gerektiği zamanlarda kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Buradaki yaklaşım "itaat et yoksa terk et" biçimindedir. Bu yöntemde zorlama söz konusu olduğu için elde edilen başarı da geçici bir süreliğine olur (Can ve diğerleri, 2015). Diğer tekniklerin hepsinin uygulanıp fayda sağlamadığı veya uygunsuz olduğu zamanlarda yönetici baskılayıcı yöntemi kullanmayı düşünmelidir. Yöntem oldukça riskli olup, zorlama sonucunda yöneticilere karşı olumsuz duygular gelişmesine sebep olabilmektedir (Yalçın, 2002).

### **2.2.3.Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri**

Kurumlarda değişim yönetimi sürecinde yöneticilerin yeterliliklerinin belirlenmesi en önemli konudur. Çünkü zamanla meydana gelen değişimler yöneticilerin yönetim becerilerini de değiştirmiştir (Gürer bahadır, 2014). Eskiden okul yöneticilerinin mevcut durumu korumak amacıyla yetiştirildiği, ancak hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı 21.yüzyılda değişiklikler karşısında gösterilecek dirençle baş etme konusunda yeteneklerinin artırılması için yetiştirildiği görülmektedir (Güneş, 1996). Bu nedenle yaşanan çağda okul yöneticileri, sorunların çözümünde süreci başlatarak ve okulda gerekli koordinasyonu sağlayarak değişime direnci en aza indirip çözüm yolları üreten değişim uzmanı olmalıdır (Tanrıöğen, 1995). Nitekim örgütlerde deneme yanılma yöntemini kullanan yöneticiler kaynakların boşa harcanmasına ve örgütün başarısız olmasına neden olmaktadır. Bu noktada değişim

sürecinde önemli yeri olan yöneticilerin yönetim alanında yeterlilik düzeylerinin yüksek olması gerektiği ön plana çıkmaktadır (Bursalıoğlu, 2000). Bu kapsamda örgütlerde değişim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi konusunda yetkili olan yöneticilerin stratejik algılama, uygun düşünme ve davranışta bulunma gibi becerilerinin olması gerekmektedir (Hambrick ve Mason, 1984; akt. Çoban, 2016). Ayrıca her şeyden önce değişimin başarılı olmasını isteyen okul yöneticisinin değişimin doğası ile etki ve amaçlarını anlaması önemlidir. Özellikle değişim sürecinde, çalışanların desteğini almalı, katılımı, işbirliği ve motivasyonu artıran bilgi ve yeterli becerilere sahip olması gereklidir (Bakıoğlu, 1994). Lawrence (1954) ve Flower (1962) ise yöneticilerin değişime karşı direnci yönetme sürecinde onlara destek verecek bazı bakış açılarının olması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar: değişimi çalışanın açısından görmek, değişime katılmak, değişimin çalışanlar üzerinde yaratacağı etkiyi anlamak, değişim, gelişim, eğitim ve etkili iletişimi anlamaktır (Akt. Lamin Mohammed, 2018).

Okullarda değişim yönetimini sürecinde başarıyı yakalamak isteyen yöneticinin, değişim yapmak istediği konuyu tasarlama, uygun amaç belirleme, yapılacak değişimleri uygun bir şekilde ortaya koyma, çalışanlarla empati kurma, çalışanları cesaretlendirip bilgilendirme gibi üst düzeyde yeterliliklere sahip olması gerekir (Hunt ve Baruch, 2003; akt. Gökben 2018). Bunlara bağlı olarak değişime karşı direncin yönetilmesi konusunda yöneticilerin iletişim, değişimde aktif rol alma, empati kurma gibi becerilere sahip olmalarının yeterlilik düzeylerini artırdığı düşünülebilir. Değişime direnç üzerinde çalışan Tüz (2004) değişime karşı direnç nedeninin temelinde gizlilik olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda iletişimin artırıldığında, yanlış anlamaların ve ön yargıların azalarak ilişkilerin gelişeceğini, aksi halde gizliliğin örgütte çalışanın kendine zarar geleceği düşüncesi ile değişime direneceğini belirtmektedir. Bu nedenle okullarda yapılan iş ve işlemlerin şeffaf olması ve çalışanların güveninin kazanılmasının direnç faktörlerini kontrol altına alacağı söylenebilir.

Yaşanılan çağda toplumsal yapıda meydana gelen değişimlerde, eğitim sistemlerini etkileyerek, sistem yöneticilerinin davranış ve rollerinde de farklılaşmalara neden olmuştur. Küreselleşen dünyada okul yöneticilerinin

uluslararası bakış açısının olması gerektiği ön plana çıkmıştır (Çelik, 2003). Bu nedenle eğitim örgütlerinin zamanla karşılaşacakları değişimleri benimseyebilmeleri ve çağın gereklerine ayak uydurabilmesi için değişime karşı gösterilebilecek dirence neden olan faktörlerin bilinmesine ihtiyaç vardır. Böylelikle değişime karşı öğretmenlerin gösterdiği direnci avantaj haline dönüştürmek geleceğe nitelikli bireylerin yetiştirilmesini sağlayacaktır (Gürses, 2010). Diğer yandan öğretmenleri değişim sürecine katmak değişime direncin azaltılması için ideal bir yöntemdir. Çünkü eğitim örgütlerinde yapılan toplantılar sayesinde eksik ve yetersiz bilgiler giderilerek, ön yargıların ortadan kalkması sağlanmaktadır. Bu durum çalışanlarda önemsendiklerini düşündürerek motivasyonlarını artırmakta ve beklenmeyen başarıların elde edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin değişimi etkileyecek direnç kaynakları ve değişim sürecinde uygulayacağı stratejiler ile yaklaşımları belirlemesi gereklidir. Aksi halde okul çalışanlarının kararlara katılımı sağlanmazsa değişimi olumsuz algılayıp direnç göstermeleri olasıdır. Bu noktada okul yöneticisi değişim ihtiyacının tüm çalışanları için ortak algılanmasında önem taşıdığı ifade edilebilir. Bu yüzden okul yöneticilerinin değişimde etkisi olan kişiler ile etkilerini en baştan belirleyerek, önceden gerekli önlemleri alması gerekir (Argon ve Özçelik, 2008). Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin eğitim örgütlerinde görülen değişime direnci yönetme sürecinde, öğretmenin rolünün önemli olduğunu dikkate alması gerektiği söylenebilir.

Eğitim örgütlerinin, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve toplumsal rollerini yerine getirebilmeleri, değişim hedeflerini gerçekleştirmelerine bağlı olmakla birlikte bu hedeflere ulaşabilmek için kendi içinde ve dışında görülen değişimleri doğru okuyabilmeleri gerekmektedir. Değişimin örgütlerde ortaya çıkardığı direnç ve sorunlarla başa çıkabilmek için kullandığı yöntemler eğitim örgütleri açısından çok önemlidir. Öğretmenler eğitimsel değişimin öncüsü ve değişimin uygulayıcısı oldukları için stratejik role sahip olmakta ve değişimin sonuçlarını doğrudan etkilemektedirler. Bu nedenle öğretmenlerin eğitim alanındaki değişimi algılayış biçimi ve uygulamaya geçirmesi değişim hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı konusunda gösterge olabilir (Şahin, 2018). Aynı zamanda değişim, heyecanı ve enerjiyi gerektirdiği için öğretmenlerin değişim konusunda heyecan duyması ve başarıya inanması gerekmektedir. Bir bakıma değişimde başarı, morallerinin yüksek tutulması

ve ekonomik durumlarının iyileştirilmesi ile sağlanacaktır. Bu bağlamda öğretmenlerin heyecanının artmasına neden olan ve motive olmalarını sağlayan değişim girişimleri ile başarı şansı artacaktır (Özdemir, 2000). Ancak eğitim kurumlarında değişim süreci uygulanırken diğer örgütlerden farklı kendine özgü birtakım özelliklerinin olduğunun bilincinde olunması gerekmektedir. Eğitime herhangi bir süreç, okula herhangi bir kurum, öğretmene de herhangi bir çalışan gibi bakıldığında başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Taş, 2009). Hatta her eğitim kurumunun da farklılık gösterebileceğini göz ardı etmemek gerekmektedir (Akan, 2007). Çünkü değişim çok yönlü süreç olduğundan, başarılı bir değişim için her kurum kendi unsurları dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Gürer Bahadır, 2014). Bu nedenle eğitim kurumlarında değişim süreci ele alınırken, okulların genel yapısı, işleyişi ve okullara etki eden faktörlerin bilinmesi ve buna göre değişim uygulamalarının yapılması gerektiği söylenebilir. Bu noktada değişimin yöneticisi olarak okul yöneticilerinin de önemli bir yeri olduğu ifade edilebilir.

Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin yeterlilik düzeylerinin, öğrendiği yeni bilgileri hayata aktarabilmeleri, okulda lider olmaları, kararların ortak alınmasını sağlayarak yenilik yapma gerekliliğini görebilmeleri ve bütün bunları okullarına aktarabilmeleri gerektiği şeklinde ifade edilmektedir. Aynı zamanda tüm çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaları, okulları için yeni hedefler belirlemeleri, teknolojik gelişmeleri okullarına uygulamaları, esnek ve girişimci lider olmaları gerekmektedir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Diğer bir ifadeyle başarılı bir okul yöneticisi, değişimin temelinde insan olduğunu göz önünde bulundurur, değişimin öğretmenler ve diğer kişiler üzerinde duygusal etkilerinin ve değişime direncin olacağını hesaba katar (Sparks, 1993; akt. Ak, 2006). Bunların yanı sıra okul yöneticisi, eğitim örgütlerinde direncin nasıl ele alınması gerektiğini bilirse, bu durumu okul ve toplum için avantaja dönüştürerek okulun ilerlemesini sağlar. Ayrıca değişimin uygulanma sürecinde öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarla beraber hareket eden okul yöneticisi, psikolojik olumsuzlukların en az seviyeye indirilip değişimin neden olacağı olumsuz durumların etkilerini azaltmaktadır (Göksoy, 2010). Bu nedenle okul yöneticilerinin eğitim örgütlerinin gelişimi açısından değişimi okullarına uygularken, okulun en önemli ögesinin insan olduğunu göz önünde bulundurmaları ve vizyon sahibi olmaları gerektiği ifade edilebilir.

Theron ve Philip (1996) bazı zamanlarda okul yöneticilerinin değişime direnci yönetirken kullanmaları gereken yöntemlerin avantajları ve dezavantajlarının farkında olmadıklarını ifade etmektedir (Akt. Göksoy, 2010). Bu nedenle eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin iyi bir değişim uzmanı olabilmeleri için sahip olmaları gereken bazı bilgi, beceri, davranış ve yeterlilikler vardır. Bunlar kısaca aşağıda belirtilmiştir (Helvacı, 2010):

- Nitelikli bir okulda kusursuz bir eğitim öğretimin ne şekilde yapılması gerektiği konusunda açık ve net bir düşüncede olması gerekir.
- Okulda gerçekleştirilmesi planlanan değişimin doğası, etkileri ve amaçlarını yeterince anlamalıdır.
- Değişimin oluşum sürecinde okul çalışanları ile işbirliği içinde olmalı ve onların motivasyonunun artırılmasını ve sürece katılımlarını sağlamalıdır.
- İş arkadaşları ve okul yöneticilerine yönelik yeni bilgiler edinmelidir.

Okul yöneticileri, eğitim kurumlarında istenen değişimlerin gerçekleşmesi konusunda önemli bir role sahiptir. Öncelikle okul yöneticisinin değişimi kendisinin benimsemesi gerekir (Tuti, 2016). Sonrasında yöneticilerin değişimin planlanması aşamasında nedenleri, amaçları ve çalışan üzerinde yaratacağı etkileri daha önceden ilgili kişilere anlatması gerekmektedir. Çünkü başarılı bir değişim süreci, yöneticilerin çalışanlar ile iyi diyaloglar kurmasına bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Diğer yandan okullarda yapılması planlanan her türlü yenilik girişimleri bireylerde değişiklik meydana getirmektedir. Bu durumda bazı bireyler ve gruplar değişimi savunup sahip çıkarken, bazı birey ya da gruplar da zarar görerek değişimi reddedecektir. Bu nokta da değişime karşı olumsuz davranışlar gösterecek bireylerin bu davranışlarının önlenmesi için bazı girişimlerde bulunulması gerekmektedir. (Çakır, 2009). Aynı zamanda eğitimin, değişimi tetikleyen yapısı göz önüne alındığında, bu durumu fırsata çevirip bütünsel değişime katkısını sağlamak konusunda okul yöneticileri etkili olmaktadır. Yani okul yöneticileri değişimi yönetebilecek yeterlilikte olmalıdır. Bunu sağlamak için iç ve dış paydaşlarıyla arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini sağlamalıdır. Yönetici, yönetim işine bilimsel olmakla birlikte bütünsel olarak da yaklaşıp, eğitimin önündeki engelleri



kaldırmalıdır. Yöneticinin bu engelleri aşabilecek güç ve yeterlilikte olması gerekmektedir (Keyifli, 2019).

Eğitim örgütlerinde değişim yönetilirken dikkate alınması gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca belirtilmiştir ( Erdoğan, 2004):

- Eğitimin amaçlarının farklı olduğu ve eğitimin karmaşık yapıda bir süreç olduğu,
- Eğitimin farklı kişi ve kurumlar tarafından ilgi duyulan bir alan olması, çok farklı kişi kurumların çok farklı kişi ve kurumların ilgilendiği bir alan olduğu,
- Okullardaki görevli yönetici ve öğretmenlerde benzer özelliklerin olduğu,
- Her koşulda eğitim ve okula talebin bulunduğu,
- Eğitimin yukarıdan aşağıya doğru dikte edilmemesi gerektiği,
- Eğitimde yapılan teftiş ve değerlendirmelerin özen gösterilerek yapılması gerektiği,
- Eğitimde öğretmenlerin önemli bir yeri olduğu,
- Değişim sürecinde okul yöneticilerinin öneminin olduğu,
- Değişimin eğitim kurumlarında somut sonuçlar ortaya çıkarması,
- Değişim ile okul kültürü ile arasında görülen ilişkisi dikkate alınmalıdır.

Bunlara bağlı olarak okul yöneticisi ve öğretmenler karar alma aşamasını ve sürecini birlikte yürüttüklerinde örgütsel değişim daha etkili işleyecek ve değişime karşı gösterilecek dirençte azalacaktır (Çakır, 2009). Ayrıca eğitim kurumlarında değişim sürecinde çalışan personel ile öğrencilerin görüşlerinin alınması da değişimin gerçekleşmesi aşamasında önemlidir (Eraslan ve Özmeden, 2016). Bu nedenle okullarda okul yöneticilerinin değişim sürecine öğretmen, çalışan personel ve öğrencileri dahil etmesinin başarı açısından etkili olduğu düşünülebilir. Çünkü değişimin, değişimi uygulayan bütün kişiler tarafından benimsendiğinde daha rahat uygulanabildiği söylenebilir.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin rollerindeki değişiklikler günümüzde onların tam olarak değişim konusunda yeterliliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Çünkü istenen değişimlerin okullarda yapılabilmesi için yöneticilerin yeterlilikleri oldukça önemlidir. Ancak eğitsel değişiklikler teknik

olarak basit ancak sosyal anlamda karmaşık olmaktadır (Fullan, 1992; akt. Yıldız, 2012). Bundan dolayı eğitim kurumlarının meydana gelen hızlı değişimlere uyabilmeleri için, ortaya çıkan yeni sorunlara eskiye göre farklı yöntemler kullanarak çözüm getiren yöneticiler yetiştirmeleri gerekmektedir (Can 2002). Bu durumda eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, değişimi yakından takip etmeleri, mesleki anlamda kendilerini geliştirmeleri, iletişime açık ve hoşgörü çerçevesinde değişim sürecini yönetmeleri gerektiği söylenebilir. Ayrıca yönetim görevinin zorluğu ve sorumluluğu dikkate alındığında okul yöneticilerinin olumsuz durumlara karşı mücadeleci yönünün de önemli olduğu ifade edilebilir.

Alan yazın incelendiğinde eğitim kurumlarında değişim konusunda yapılmış çalışmalara rastlanmaktadır. Çelik ve Gencer (2019) öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile değişime ilişkin tutumlarını incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin en çok okul yöneticilerine, sonra meslektaşlarına en son ise veli ve öğrencilere güvendikleri ortaya koyulmuştur. Bu durumda öğretmenlere en çok okul yöneticilerinin destek oldukları düşünülebilir. Çoban, Özdemir ve Pisapia (2019) MEB Merkez teşkilatında görev yapan öğretmenlerin dışında, şube müdürü, daire başkanı, eğitim uzmanı gibi farklı kadrolarda çalışan eğitimciler ile yaptığı araştırmada üst düzeydeki yöneticilerin değişimi becerilerinin stratejik liderlik davranışının artmasına bağlı olarak yükseleceğini ifade etmektedir. Bir bakıma yöneticiliğin iyi bir lider olmakla ilişkisinin olduğu söylenebilir. Korkmaz ve Kara bağ Köse (2019) öğretmenlerin değişim eğilimlerinin incelediği araştırma ile değişim eğilimlerinin iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Urhanoğlu (2017) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyleri incelenmiştir. Bu araştırmalara benzer şekilde; Argon ve Özçelik (2008), Argon ve Keskin (2009), Aydın ve Şahin (2016), Aydoğan (2007), Bozbayındır ve Alev (2018), Çakır (2009), Çalık, Koşar, Kılınç ve Er (2013), Demirtaş (2012), Doğru ve Uyar (2012), Helvacı ve Gürses (2010), Korkut (2009), Köktürk (2016), Kurşunoğlu ve Tanrıöğen (2006), Selçuk (2018), Şahin (2018), Seçkin, Demirel ve Özçınar (2016), Taşdan (2013), Töremen (2002), yapmış oldukları çalışmalarda eğitim kurumlarında değişimin önemi, değişim yönetimi, değişime direnç gibi konularda ortaya çıkan sonuçlara yönelik önerilerde bulunmuşlardır.

## 2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Araştırmanın örgütsel sinizm başlığı altında, sinizm ve örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizmin kuramsal temelleri, örgütsel sinizmin önemi ve özellikleri, örgütsel sinizmin boyutları, türleri, nedenleri, sonuçları ve eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### 2.3.1. Sinizm Kavramı

Sinizm, geçmişi Antik Yunan tarihine kadar uzanan ve bağımlı yaşantısından kurtularak özgür kalan kendi kendine yetebilen erdemli insan olarak var olmayı savunan bir felsefedir. Ancak sinizm günümüzde farklı olarak “kolay beğenmeyen, memnuniyetsiz, çevresinde yaşananlara karşı hep eleştirel bakış açısı oluşturan, çıkarıcı, olumsuz düşünen bireyleri” temsilen kullanılan bir kavramdır (Yangil, Baş ve Aygün, 2014). Literatürde sinizm konusunda çok sayıda tanım yapılmıştır ancak sinizm denilince akla ilk gelen Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından yapılan tanımdır. Dean ve arkadaşları negatif bir tutum olarak açıkladıkları sinizmi; kişide, çalıştıkları kurumlara karşı gelişen olumsuz tutumlar olarak ifade etmektedir. Bu tanıma göre sinizm bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutların içerdiği negatif bir tavidir. TDK sözlüğünde sinizm, *İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm* olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Oxford İngilizce sözlüğünde ise sinizm; hal ve davranışlarıyla çevresi tarafından saygı ve itibar gösterilmeyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Oxford, 2010). Sinizm aynı zamanda, sosyallik barındıran kurumlara tepkili, sadece bireysel yaşam şekline yönelmiş bir davranış biçimidir (Eaton, 2000).

Toplumda sadece kendi çıkarlarına önem veren ve her türlü ilişkilerinde çıkarıcılığın söz konusu olduğuna inanan kişilere sinik davranış gösteren birey ve bu yöndeki düşünce şekline ise sinizm denilmektedir. Bireylerde görülen olumsuz yaklaşım biçimi, karamsarlık sinizmin en belirgin ve ayırıcı özelliğidir. Sinik davranış gösteren bireylerin bencil olup sadece kendi çıkarlarını düşündükleri, bu yönde de diğer bireyleri çok rahat bir şekilde kullanabilecekleri düşünülür (Tutar, 2016). Sinizm bir yandan bireylerde görülen kişisel özellik olarak ifade edilirken,

diğer yandan çevresel değişimlere karşı negatif yaklaşım biçimi şeklinde de açıklanmaktadır. Değişen çevresel faktörlerin bireylerde içe kapanma ile başlayan sinik davranışlar ortaya çıkarması muhtemeldir (Anderson ve Bateman, 1997; akt. Bedük, 2014). Sinizm inanç boyutu bakımından ele alındığında ise, bütün doğa güçlerinin canlı görüldüğü eski bir çin dini olarak açıklanır. Evrenin oluşumunda, sıcak- soğuk, kuru-nemli gibi zıt ilkelerin etkili olduğu görüş mevcuttur (Hançerlioğlu, 1993). Brandes (1997) ise sinizmi, genellikle bireylerin düşük düzeyli düşünce kalıplarına sahip olduklarını, başka insanların bencilce davrandıklarını, bu yüzden bu kişilerin sadakatlerine inanılmaması ve güven duyulmaması gerektiği, kişinin geleceği hakkında negatif düşünceleri ve kendisinin veya başkalarının beklentilerinin gerçekleşmemesi olarak tanımlamıştır. Bakker 'e (2007) göre, sinik bireylere özgü olarak iyiliğe inanmama, içtenliğe güvenmeme, kişileri küçük görme ve hata arama eğilimleri vurgulanmaktadır. Genel olarak bu bireylerde olumsuz duyguların ağır bastığı görülür. Bir başka ifadeyle sinizm, “başka insanlara güven duyulmaması gerektiğine, herkesin acımasız olduğuna ve bireylerin herhangi bir şey istemelerinin gerçek nedenlerini kendilerine saklamaları gerektiğine inanmaları” şeklinde açıklanmıştır (O’Hair ve Cody, 1987; akt. Kalağan, 2009). Görüldüğü gibi bugün sinizm, yıllar öncesinde kullanılan anlamından değişik şekilde kullanılmaktadır. Günümüzde kullanıldığı şekliyle sinizmi en iyi ifade eden Anderson ve Bateman’ın tanımıyla, hayal kırıklığı gibi negatif duyguların yanında kişinin gruplara, ideolojilere, sosyal geleneğe ya da kurumlara karşı güvensizliğiyle karakterize edilen tutumlarıdır (Akt. Tamer, 2015).

Literatürde sinizm kavramının kökeninin nereden geldiği konusunda iki farklı görüş olduğu görülmektedir (Gökberk, 2000):

- Bunlardan birincisi; sinizm kavramının Yunanca’da köpek anlamında kullanılan “kyon” kelimesinden türetilmiş olabileceğidir. Bu görüşe göre sinik davranış gösteren bireyler, toplum kurallarına uymayan, özensiz ve kirli giyinen, doğal yaşamayı tercih eden medeniyeti küçük gören kişilerdir. Bu kişiler düşünce yapılarını açıkça ifade ettikleri ve alışılmışın dışında davrandıklarından dolayı köpek kavramı onları ifade eden en iyi simge olmuştur.

- Diğer bir görüş ise; “Kynosarges” (Gymnasiom) adı verilen Atina dolaylarında bulunan sinik okulundan türetilmiş olabileceğidir.

Sinizm felsefesinin temsilcileri olan Antisthenes ve Sinoplu Diogenes en önemli sinik bireylerdir. İlk sinik birey ise Sokrates'inde öğrencisi olduğu bilinen Antisthenes'dir (Dean ve arkadaşları, 1998). Yapılan araştırmalar Antisthenes'in hayatını bir asa, pelerin ve kuru ekmek gibi temel gereksinimleri için kullanacağı malzemelerin bulunduğu bir çanta ile devam ettirdiği söylenmektedir. Onun hayat tarzı, başkalarının yalnızca kendi menfaatlerini düşünerek bencil davrandığını ifade etmesine fırsat vermiştir (Helvacı, 2010). Çalışıp didinmeyi, sıkıntı ve güçlüklerle karşı karşıya gelmeyi tercih eden Antisthenes'e göre bu koşullar insanı güçlendirmekte ve onları hayata karşı daha dayanıklı hale getirmektedir (Gökberk, 2000). Antisthenes'in görüşüne göre, erdem önemlidir ve bilgelik sayesinde kazanılan, kişinin kendi kendine yeterli olma durumunu ifade etmektedir. Aslında bireyin bu kendi kendine yeterlilik göstermesi ve özgür olma düşüncesi sadece toplumun ahlaki değerlerinden yoksun kalmakla birlikte mülk ve gereksinim ihtiyaçlarının olmaması ile mümkün olur. Bir anlamda Antisthenes insanların bir şeyden haz duymasına karşı oldukça sert tepki göstermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Dean ve arkadaşları'nın (1998) verdiği bilgiye göre, dünyada ilk sinik Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'tir, ancak tarihte O'nun ünü öğrencisi Diogenes tarafından gölgelenmiştir. Felsefe tarihinde önemli bir insan olan Diogenes'e gün ışığında elinde fenerle gezmesinin nedeni sorulduğunda “*dürüst bir insan arıyorum*” diye cevap vermiştir. Diogenes'in vermiş olduğu bu cevap ise sinizm kavramının insanların gerçekte dürüstlükten yoksun olduğu yönündeki inancı olarak tanımlanmıştır. Diogenes ile ilgili bir sıra anekdot bulunduğu söylenmektedir. Bu anekdotlardan en önemlisi ise Büyük İskender Diogenes'e gerçekleştirdiği bir ziyaret esnasında O'na herhangi bir konuda iyilik yapma isteğini dile getirmesine karşı verdiği cevap “*gölge etme yeter*” olmuştur. Verdiği cevap sonrasında sinik bireylerin “dünya materyalizmi adına her şeyi kabul etmedikleri, sade bir yaşam tarzını tercih ettikleri” ortaya çıkmıştır (Helvacı, 2010). Ülkemizde ise “Sakallı Celal” olarak adlandırılan ve 1886-1962 yılları arasında yaşamış bir filozof olan

Celal Yalınız, davranış ve söylemleri ile Diogenes'e benzetilmektedir ve sinik davranış gösteren birey olarak anılmaktadır (Kalağan, 2009). Sinizm kavramının belirgin bir şekilde ünlü çizgi roman kahramanı Dilbert ile özdeşleştirildiği de görülmektedir. Dilbert karakteri iş hayatının tamamını ilginç davranışlar sergilediği, arzularına ve çılgınca isteklerine karşı mücadele etmek durumunda kaldığı bir hücrede geçirecek acınası bir hale gelen kişilik olarak görülmektedir. Dilbert tamamen insan üzerinde olumsuz düşünce oluşturan, bireyi örgütüne karşı umutsuzluk duygusuna iten bir bakış açısıyla göze çarpmaktadır. Bir anlamda yılmış ve mutsuz insan tipini temsil etmektedir (Naus, 2007).

Literatürde sinizm davranışı sergileyen bireylere ilişkin herhangi bir ayrışma görülmediği halde, sinik bireyler; etkin sinik bireyler ve pasif sinik bireyler olmak üzere iki ayrı kategoride değerlendirilebilir ( Fettahlıoğlu, 2015):

*Etkin sinik bireyler:* Kendi menfaatlerini ön planda tutan ve sahip olduğu gücü çıkarları için kullanan, diğer örgüt çalışanları ile karşılıklı menfaat ilişkisi içinde olan egoist ve çıkar odaklı yaşayan bireyleri temsil eder.

*Pasif sinik bireyler:* Bu bireyler diğer örgüt çalışanları ile menfaat odaklı ilişki kurmayıp, daha çok örgütün çıkarlarını düşünen kişilerdir. Menfaat ilişkisi kurmadıklarından dolayı yalnızca olaylara karşı eleştirel bakış açısı ile yaklaşır. Etkin ve pasif sinik bireyler arasındaki farklılık sadece kurulan menfaat ilişkileri ve çıkarıcı yaklaşım tutumlarıdır.

### **2.3.2.Örgütsel Sinizm Kavramı**

Örgütsel sinizm kavramının literatürde ilk olarak ortaya çıkışı Mirvis ve Kanter'in (1989) yazmış olduğu örgütlerde sinizmin yaygınlaşmasının sebeplerinin belirlenmeye çalışıldığı kitapla olmuştur (James, 2005). Dean ve arkadaşları (1998) işgörenlerin çoğunun bağlı buldukları örgüt ile ilgili gizliden gizliye edindikleri ve zamanla dışa vurdukları olumsuz düşünce ve davranışlarını araştırarak bu durumu ifade etmek için *örgütsel sinizm* kavramını kullanmışlardır (Yeşilçimen, 2015). Örgütsel sinizm diğer bir ifadeyle, kişinin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı ve örgütte bütünlüğün bozulması endişesinin olması şeklinde ifade

edilebilir. Bireylerin örgütlerine karşı, eleştirel bakış açısı ile bakmaları, küçümseyici ve olumsuz tutum sergilemelerine yönelik bir eğilim göstermeleri gibi negatif duygularını yansıtma kapsar (Polat ve Meydan, 2010). Özler, Atalay ve Şahin'e (2010) göre ise örgütsel sinizm, çalışanın kurumuna karşı beslediği öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi olumsuz duyguları içinde barındıran bir kavramdır. Örgütsel sinik birey ise, örgütteki sorunların tespit edileceğine ancak sistemin doğası gereği mevcut eksikliklerin değişim ve düzeltme çabalarını boşa çıkaracağına inanan kişidir (McClough, Rogelberg, Fisher ve Bachiochi, 1998; akt. Sezgin Nartgün ve Kartal, 2013).

Sinizm literatürde örgütsel sinizm ve sosyal sinizm olarak iki farklı şekilde ifade edilir. Örgütsel sinizm dört yaklaşım biçimiyle açıklanır. Bunlar; kişisel, mesleki, örgütsel ve örgütsel değişim odaklı yaklaşım biçimleridir. Örgütsel sinizm bireyin örgütte olup biten her şeye karşı genel bir olumsuz tavrıdır. Sosyal sinizm ise; bireyin doğal yapısına karşı geliştirdiği olumsuz tutumu ifade eder. Bir anlamda hayatın kişide mutsuzluğa sebep olduğunu, bireylerin diğer insanları suistimal ettiğini, insanın aşırı bencil ve çıkarıcı olduğunu ve tüm sosyal ilişkilere güvensizliği içerir (Tutar, 2016). Örgütsel sinizm sadece negatif düşünceli insan grubunun meydana getirdiği bir düşünce sistemi değil, kişisel olmasından öte birey tarafından öğrenilmiş tepkisel bir davranıştır. Bununla birlikte bu davranışların bir anda değil iş ortamında elde edilen tecrübelerden sonra ortaya çıktığı görülür. Yani sinizmi sadece insanların kişisel özelliği olarak görmemek gerekir (Brown ve Cregan, 2008; akt. Yasım ve Uğur, 2016). Bunlara bağlı olarak örgütsel sinizmin zamanla örgüt açısından olumsuz ve istenmeyen bir durum haline geldiği görülmektedir. Sinizm, kişinin kendi iç dünyasında başlayan ancak zamanla örgütü de etkileyen davranış haline gelmektedir. Sinik bireylerin örgütlerde her şeye karşı çıkması, yenilik çalışmalarına katılım sağlamaması, olumsuz bir ortam yaratarak diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz düşüncelere sebep olması gibi örgüt çalışmalarını etkileyen davranışlar sergiledikleri söylenebilir.

Sinik davranış sergileyen bireyler, psikoloji alanında tecrübe yaşadıklarından dolayı sıkça mizahı kullanıp kendi yorumlarını katarak anlatmayı tercih ederler (Mirvis ve Kanter, 1989; akt. Tamer, 2015). Bu bağlamda örgütsel siniklerin de

örgüt içerisinde inanç, duygu ve tutumlarını yansıtmak için kullandıkları en güçlü silahları mizahdır. Örgütle ilgili küçümseyici ve eleştirel düşüncelerini mizah yoluyla ifade etmektedirler. Mizah sinik bireyler için iyi bir iletişim aracı işlevi görmektedir (Tamer, 2015). Sinizm, tek olarak düşünüldüğünde problem yaratmamakta, ancak sinizm genel olarak birey üzerinde birden çok problemin görülmesine neden olmaktadır. Örgüt çalışanlarının üzerinde, motivasyon sorunları ve özgüven eksikliği yaratabileceği gibi, çalışanların performanslarının düşmesine ve örgütlerine bağımlılıklarında da büyük oranda düşüş görülmesine sebep olabilir. Ayrıca sinik davranışı gösteren örgüt çalışanları, insanların kendi çıkarları için doğruluk, adillik, dürüstlük, içtenlik ve samimiyet gibi ilkeleri hiçe sayarak istedikleri şekilde davranabileceklerini öne sürmektedir (Abraham, 2000). Dolayısıyla örgütlerde sinik davranış sergileyen bireylerin karakterlerini belli başlı yansıtan kişilik özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012):

- Sürekli espri yaparak gülünç durumda olmak isterler, işlerini dalgaya alarak verimli çalışmazlar.
- Çoğunlukla hedeflerine ulaşamamış, kurumlarında terfi alamamış kimselerdir.
- Emeklilik süreleri henüz dolmadığı halde emekli insanlar gibi davranırlar.
- Çalıştıkları kurumlardan herhangi bir beklenti taşımadıklarını ifade ederler.
- Herhangi bir durumda uzlaşma yoluna gitmezler, bunu karşı tarafa taviz vermek olarak görürler.
- Problem durumunda çözüm üretmek yerine, eleştirel yaklaşım sergilemeyi tercih ederler.
- Ast üst ilişkisini tercih edip, eşit düzeyde ilişkiler kurmakta zorlanırlar.

Görüldüğü gibi, çalıştıkları örgütlerde sinik davranış sergileyen bireyler çıkarıcı, güvenilmez, sürekli eleştirel bakış açısı ile insanlara yaklaşan kişiler olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel sinizm kavramı ile ilgili literatürde oldukça farklı tanımlamalar yapılmıştır. Gün (2015) tarafından Türkçeye aktarılan 1977-2007 yılları arasında yapılmış tanımlamaları içeren Tablo 2.1'de açıklanarak sunulmuştur.



**Tablo 2.1. Örgütsel Sinizm Tanımları**

<b>Yazar- Yazarlar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Tanımlar</b>
Goldner, Ritti ve Ference	<b>1977</b>	Sinizm, örgütün eylemlerindeki, kararlarındaki ve yöntemlerindeki iyilik veya içtenliğin kabul edilmemesidir.
Mirvis ve Kanter	<b>1989,</b> <b>1991</b>	Sinizm, insanda bencillik ve sahtekârlık gibi olumsuz kişilik özelliklerinin olduğu bir tutumdur.
Bateman, Sakano ve Fujita	<b>1992</b>	Sinizm, idari güç ile birlikte örgüte güvenmeme tutumudur.
Guastello, Rieke, ve Billings	<b>1992</b>	Sinizm, işe karşı tutumun dışında insanın tüm yaşamı ile ilgili bir düşünce sistemi görülmektedir.
Wanous, Reichers ve Austin	<b>2000</b>	Sinizm, yapılacak değişimlerin başarıya ulaşamayacağı; değişikliği gerçekleştirenlerin ise eksiği olan ya da çalışmayı sevmeyen kişiler olduğu inancını içermektedir.
Andersson	<b>1996</b>	Sinizm, kişi, grup, ideoloji, sosyal gelenek ya da örgüte karşı üzüntü, hayal kırıklığı ve güvensizlik gibi negatif hislerle şekillenen bir tutumdur.
Reichers, Wanous, ve Austin	<b>2000</b>	Örgütsel değişime ilişkin sinizmde, değişikliği yöneten lidere güven duymama, onu tembel ve yetersiz bulma ve başarısız olacağına inanma söz konusudur.
Dean, Brandes ve Dhanvadkar	<b>1998</b>	Örgütsel sinizm, bireyin örgütüne karşı olumsuz duyguları ile küçük düşürücü/eleştirel davranışlarını kapsar.
Abraham	<b>2000</b>	Sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyamayan, dünyadaki tüm insanların bencil, kayıtsız, ilgisiz ve hilekar olduğu düşüncesini temele alan, başka bireylere karşı kökleşmiş bir güvensizlik duygusudur.
Turner ve Valentine	<b>2001</b>	Sinizm, ahlaki değerlere göre kesin yargıya varma konusunda ciddi bir güven sorunu

Tablo 2.1 'in Devamı

		yaşanması, düşmanca kuşular ve başka bireylerin düşüncelerini kötüye yorma şeklinde görülmektedir.
Johnson ve O'Leary-Kelley	2003	Örgütsel sinizm, örgüt çalışanlarının dürüstlük gibi olumlu duygulardan mahrum oldukları anda görülmektedir.
O'Leary	2003	Örgütsel sinizm, bireylerin örgütlerinin dürüst olmadığını düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey	2004	Sinizm, kişilerin istemedikleri ortamdan kaçması ve serbest düşüncenin bir şeklidir.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, herhangi bir konu hakkında diğer bireylerin ifade edilen dürtülerine inanmamaktır.
Urbany	2005	Sinizm, örgütte olumlu yorumların yerini olumsuz düşüncelerin aldığı negatif bir yansımadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, çalışma örgütlerine veya başka toplum örgütlerine karşı duyulan olumsuz görüşlerin bütünüdür.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, işveren örgüt değerlerinin, eylemlerin ve dürtülerinin eleştirel bir yaklaşımın neden olduğu bir tavidir.
Naus, Iterson & Roe	2007	İş ortamındaki problemlere ve koşullara karşı çalışanların kendilerini savunması anlamındadır.

**Kaynak:** Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tablo 2.1.'de ki tanımlar incelendiğinde örgütsel sinizm öfke, kızgınlık, bencillik ve sahtekarlık gibi pek çok olumsuz duyguları içeren davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca örgütteki olumlu duyguların yerini zamanla olumsuz duygulara bırakması, bireysel çıkarların ön planda olması ve eleştirel bakış açısı dikkati çekmektedir. Yapılan tanımlamaların içinde literatürde en çok Dean ve

arkadaşları (1998) tarafından yapılan örgütsel sinizm tanımının kullanıldığı görülmektedir. Dean ve arkadaşları “*örgütsel sinizmi, bireyin örgütüne karşı hissettiği olumsuz duyguları ve eleştirel davranışları*” olarak ifade etmektedir.

### 2.3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Sinik bir tutumun gelişmesi gerçekte var olmayan beklentilerin hayal kırıklığına yol açacak şekilde karşılanmaması ve bu gerçeklik şokunun bireyi öfkeye sevk etmesiyle başlar. Geçmişte yaşanan deneyimler, kişilik ve o ana özgü koşulların birleşimi, sinik davranışların tür ve şiddeti üzerinde yapılandırıcı bir etkiye sahip olabilir (Ersoy Kartlı, 2015). Alan yazın incelendiğinde örgütsel sinizmi açıklayabilmek için kullanılacak bazı kuramların tartışıldığına tanıklık edilmektedir (James, 2005; akt. Ersoy Kartlı, 2015).

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerini *beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı* oluşturmaktadır.

2.3.3.1. *Beklenti kuramı*: Kurt Lewin ve Edward Tolman’ın çalışmaları ile şekillenen Beklenti Kuramı 1930 ve 1940’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Ancak kuramın ilk sistemli formülasyonu Victor Vroom tarafından ortaya atılmıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2010). Vroom tarafından geliştirilen modelde üç temel kavram vardır. Bu kavramlardan ilki “valens (valence)”dir. *Valence bireyin belli bir gayret göstererek sahip olacağı bir ödülü isteme derecesidir*. Çaba sarf ederek kazanılan ödülü insan ihtiyaçlarının aynı olmaması nedeniyle bazı bireyler son derece arzularken bazı bireyler ise hiç değer vermeyecektir. Bir anlamda ödül herkeste aynı etkiyi göstermeyecektir. İkinci kavram ise “bekleyiş”tir. *Bekleyiş bir bireyin idrak ettiği bir olasılık durumu olarak ifade edilir. Olasılık durumu bireyde belli bir düzeyde gösterilen çabanın sonucunda ödül elde edeceğidir*. Birey bir çaba sonucu belli bir ödüle sahip olacağını düşünüyorsa, eskisine göre daha çok çaba gösterecektir. Kişi bekleyerek ödülü elde edecektir. Üçüncü ve son kavram “araçsallık”tır. *Araçsallık kavramı bireyin belli bir çaba ile belli bir düzeyde performans göstermesidir*. Bireyin sergilediği performansın da ödüllendirileceği düşünüldüğünden bu durum birinci kademe sonuç şeklinde açıklanır. Bu birinci

kademe sonuçlar ikinci kademe sonuçlara ulaşmak için bir yoldur. İkinci kademe sonuçlar ise amaçlar olarak adlandırılmaktadır. Sonuç olarak araçsallık kavramı kişilerin ikinci kademe sonuçlara ulaşmak için birinci kademe sonuçlardan faydalandıkları öznel bir olasılıktır (Koçel, 2011).

Beklenti kuramı, çalışanın gösterdiği istendik davranışları dikkate almakla birlikte, örgüt çalışanın kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında alacağı değeri bilip bilmemesini ele almaktadır. Ayrıca çalışanlara yapılan ücretlendirmeler ve ödüllendirmelere de dikkat çekilmektedir. Burada çalışanlar ödüllerin çekiciliğine odaklanmıştır. Bireysel yararcılığın her şeyin üstünde olduğu görülür (Kalağan, 2009). Kurama göre, bir bireyin belli bir şekilde davranış gösterme konusundaki gücünü, bu davranışın sonucunda oluşacak beklenti durumundaki şiddetin ve ortaya çıkacak sonuçların bireyi etkileme şiddetine bağlılığı söz konusudur (Robbins ve Judge, 2015).

Beklenti kuramının bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Keser, 2006):

- Birey, istediği sonuca ulaştığında ödüle sahip olacağına inanmalıdır.
- Birey taşıdığı inanç doğrultusunda ulaştığı sonuçla bağlantılı olarak ödülünü talep etmelidir.
- Birey diğer örgüt çalışanlarından farklı olarak, örgütün kendisinden beklediği başarıyı elde edeceğine kesinlikle inanmalıdır.

Kurama göre kişinin önce başarılı olacağına inanması, sonrasında ise gösterdiği başarı sonucunda ödül kazanacağı konusunda beklenti içinde olması gerektiği söylenebilir.

*2.3.3.2. Atfetme kuramı:* Atfetme kuramı ilk defa Heider (1958) tarafından ortaya atılan, katkı teorisi ve anlam yükleme veya yükleme teorisi isimleri ile de adlandırılan bir kuramdır. Atfetme teorisi, insanların sergilediği davranışların nedenlerine bakarak anlamlı açıklamalar yapmaktadır. Örgütsel yapı içerisinde bireylerin hangi yönlerden faydalı ve üretken olduklarının anlaşılması bakımından önemlidir (Torun, 2016). Atfetme kuramının örgütsel sinizm ile arasındaki ilişki, Weiner tarafından sosyal güdülenme kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Weiner insanların, olumsuzluk yaşadıklarında, bunun ne şekilde anlaşıldığı ile ilgili bazı

tahminler yürüttüğünü ifade eder. Bunlar kızgınlık, sempati duyma, ümit etmek ve sorumluluk gibi duygularla açıklanan olumlu toplumsal davranışa neden olabileceği gibi kişileri toplumdaki uzaklaştırabilmektedir. Weiner'e göre, birtakım olumsuz durumlarda çevrede örgüte karşı iyi olmayan söylemlerde bulunulması, bazı bireylerin de örgütü suçlamalarına ve sinik davranış sergilemelerine neden olmaktadır. Nitekim örgütü suçlamayan birey örgüte yönelik sinik davranış göstermeyecektir (Eaton, 2000).

Atfetme süreci özellikle güdüleme araçlarıyla bireyin istenen davranışları sergilemesinde ve verimliliğinin sağlanmasında önemlidir. Bununla birlikte atfetme kuramı, örgütlerin amaçlarına ulaşması için hangi çevresel faktörler ve örgüt düzenlemeleri ile ilişkili olduğunu tespit etmeyi sağlamaktadır (Kızgın ve Dalgın, 2012). Atfetme kuramının en önemli noktası ise, insanların yaptığı davranışların nedenleri konusunda çıkarımlarda bulunması, bu çıkarımların gelecekteki davranışlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesidir (Pelit ve Pelit, 2014)

2.3.3.3. *Tutum kuramı*: Tutum kavramı oldukça eski bir geçmişe sahip olmakla birlikte henüz tam bir tanımlamasının yapılmadığı görülmektedir. Ancak birçok kuramcı, tutumların tek bir merkezde olması ve baskın olan kısımlarının hafızaya yansıtılması onun duygusal, bilişsel ve davranışsal öncülleri nedeniyle, ayırt edilebilir olması hakkında aynı fikri paylaşmaktadırlar. Dean ve arkadaşları (1998) örgütsel sinizmin duygusal, bilişsel ve davranışsal etkenlerin yol açtığı bir tutum olduğunu belirtmişlerdir. Böyle ayrıştırılarak örgütsel sinizmin anlaşılabilmesi için ortam hazırladığından bahsedilebilmektedir (James, 2005; akt. Gazioğlu, 2018). İnceoğlu'na (2010) göre ise tutum, kişinin kendi şahsına ya da çevresine karşı herhangi bir durum sonucu edindiği tecrübe, bilgi, duygu ve yönlendirmelerini temel olarak geliştirdiği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepkidir.

Örgütsel sinizm tanımı, bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumları içermektedir. Örgütsel sinizm çalışanların göreve başladıkları zamanlarda edindikleri tecrübelerle göre gelişen ve zamanla şiddeti değişiklik gösteren tutumdur. Örgütsel sinizm yani olumsuz tutumlar, ilk olarak negatif düşüncelerin oluşması şeklinde başlayan, zamanla olumsuz duyguların ortaya çıkarak sonunda olumsuz

eylemlerin gösterilmesidir (Yazıcıoğlu, 2019). Bu nedenle tutumların örgütsel sinizm açısından önemli olduğu görülmektedir. Yani örgütsel sinizm sosyal ve kişisel deneyimlerle ilgili, tutumlarla ilişkili bir kavramdır (James, 2005).

*2.3.3.4. Sosyal (Mübadele) değişim kuramı:* Blau (1964) tarafından geliştirilen ve sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan temel kuramlardan biridir. Kuram istihdam ilişkilerini anlamının temelini oluşturmaktadır. Blau'ya göre, sosyal değişim kuramının temeli insanların hayatlarını sürdürebilmeleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için diğer insanlarla sürekli iletişim halinde olmaları gerektiğine dayanmaktadır (Mimaroglu, 2008). Ayrıca sosyal değişim kuramı, örgütlerde çalışanlar ile işverenlerin beklentilerinin iki taraflı olduğunu, aralarındaki ilişkilerinde bir anlamda değişim olacağını ifade eder (Turunç, 2010).

Sosyal değişim kuramı kavramını ilk olarak ortaya çıkaran Homans' dan (1961) yola çıkarak tanım yapan Zafirovski' ye (2005) göre ise “insan davranışları veya sosyal etkileşimin, daha çok ödül ve maliyet gibi maddi ve manevi bir değiş-tokuş hareketi olması” olarak tanımlanmaktadır. Kurama göre kişi kendisi için daha az değerli olan herhangi bir şeyi, daha değerli olan bir şey karşılığında bir başkasına verir (Akt. Torun, 2018). Ancak iki taraflı, belli koşullara bağlı olarak karşılıklı bir ödüllendirmelerin olduğu kuramda, değişimin yalnızca para ya da mal değil ayrıca bilgi, saygı ve satatü gibi değerlerinde değişiminin yapılabileceği ifade edilmektedir (Erbil, 2013).

*2.3.3.5. Duygusal olaylar kuramı:* Weiss ve Crapanzano'nun geliştirdiği duygusal olaylar kuramı, duygu ve modların birey davranışları üstündeki etkisini açıklayan bir kuramdır. Bu kurama göre, kişilerin geçmişte yaşadığı tecrübeler bugünkü örgütsel davranışlarına yön vermektedir. Davranışların şekillenmesinde kesinlikle çok uzun zaman öncesinde yaşanmışlıklar gerekmemektedir. Örneğin; gün içerisindeki bir olaydan sonra kişi devam eden süreçte bu olaydan etkilenecek davranışlarının yönünü değiştirebilmektedir (Özdevecioğlu, 2004). Duygusal olaylar kuramında bireylerin duygu durumları ön planda tutulmaktadır. Bir anlamda kuram da bireyin geçmiş yaşantısında veya örgütteki çalışma ortamında yaşamış olduğu birtakım olayların, bireylerin tutum ve davranışlarında meydana getirdiği

değişikliklerden bahsedilir. Yani yaşanmışlıklar bireyi etkisi altına almaktadır diye düşünülebilir (Akman, 2013).

Duygusal olaylar kuramında bireyin örgüt içindeki deneyimleri sonucu, öfke duyma, küçümseme, utanma, sıkıntı gibi duygusal sinizm belirtilerinin olması, örgüte yönelik negatif duyguların harekete geçmesine ve örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Abraham, 2000). Bunun sonucunda, örgüt çalışanlarının görevlerini yaparken oluşan duyguları sonucu sergilediği davranışlar örgütsel sinizmi etkilemektedir. Doğal pozitif yönlü duyguların bireylerin örgütlerine yönelik olumlu davranışlar sergilemesine, negatif duyguların ise olumsuz davranışlar sergilemelerine neden oldukları bilinmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014).

**2.3.3.6. Sosyal güdülenme kuramı:** Weiner tarafından 1985 yılında ortaya atılan sosyal güdülenme kuramı, çalışanlarda oluşan sinizm sebepleri hakkında çeşitli varsayımlar ileri süren ve bu varsayımları test ederek kuramsal temel sağlayan bir kuramdır. Bu kuram bireylerde örgütsel sinizme yol açan olayların tanımlanmasından ziyade olayların örgüt çalışanlarınca ne şekilde algılanıp, nasıl yorum yapıldığı ve yorumların da sinizm davranışı üzerine nasıl etki ettiğini inceler (Eaton, 2000). Bu nedenle sosyal güdülenme kuramında ilk olarak olayların sonuçlarının nedenleri araştırılır. Sonrasında olaylar birtakım nedenlere dayandırılıp incelenir. Buna bağlı olarak olaylar hakkında sorumluluk kararları verilip gelecekte yaşanacak benzer durumlara karşı beklentiler geliştirilir. Bu sorumluluk kararları ile beklentilerin olaylar açısından sonraki davranış durumlarına yön verip ve farklı duygulara neden olması söz konusudur (Açıkgöz, 2016).

#### **2.3.4. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri**

Örgütler açısından sinizm yalnızca olumsuz tarafları ile değerlendirilmemesi gereken, nitekim birey ve örgüt açısından yararlarının da olduğu bir kavram olarak ifade edilmektedir. Birey açısından değerlendirildiğinde, devamlı diğer bireylerin dürüst ve doğru davrandığına güvenen insanlar büyük ihtimalle kötü niyetli insanların istismarına maruz kalacaktır. Böyle bir durumda kalmamak için sinizmin faydalı olacağını söylemek mümkündür. Örgüt açısından değerlendirildiğinde sinik bireyler, örgüte karşı çıkar odaklı olumsuz davranışları denetleneme konusunda etkili

olabilirler. Bunun yanında örgüt için vicdani ses olarak görev yapabilirler. Bu durum örgütsel sinizmi tam olarak yerinde ve doğru bir davranış şeklinde açıklayamadığı gibi, tam olarak yanlış ve zararlı bir davranış olarak da değerlendirmemektedir (Dean ve arkadaşları, 1998).

Sinizmin örgütsel ve bireysel açıdan önemi, çalışan araştırmacılar aracılığıyla örgüt ve bireylere birtakım yollarla ifade edilir. Bu yönde çalışan araştırmacılar sinizmin örgütsel bakımdan olumlu taraflarının olmakla birlikte, kavram olarak değerlendirildiğinde bazı çelişkili durumların olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dean ve arkadaşları (1998) yapmış oldukları araştırmada örgütsel sinizmin avantajlı yönleri olduğunu belirtmişler ve onları şu şekilde açıklamışlardır (Kalağan, 2009):

- Sinizmi sadece özellik olarak değil, bir tavır, duruş biçimi olarak görmek gerekir.
- Sinizm yalnızca bir meslek ve görev ile sınırlanmış bir durum değildir.
- İnançla birlikte bireylerdeki duygusal ve davranışsal durumu ifade etmektedir.
- Sinik davranış sergileyen bireyler, başka bireylerin çıkarıcı yaklaşımlarına fazla maruz kalmazlar.
- Sinik davranış sergileyen bireyler, çıkarıcı yaklaşımları ve oyunları kontrol edebilirler.

Görüldüğü gibi sinizm olumsuz bir tutum ve davranış olarak ifade edilmekle birlikte, kişi sinik davranış sergileyerek kendisini çevrenin olumsuz şartlarına karşı korumaktadır. Sinizm sayesinde örgütlerde bazı çalışanların olumsuz durumlarda zarar görmeden çalışma yaşantısını sürdürdüğü ifade edilebilir.

Sinizme ilgili yapılan araştırmalar, teknolojinin gelişimi ve rekabet ortamı yanında son zamanlarda yaşanan ekonomik merkezli krizler, bunlara bağlı olarak çalışanların işine son verilmesi, çalışma saatlerindeki uzunluk, verilen düşük ücretler çalışanlarda kurumlarına yönelik olumsuz tutuma, yani örgütsel sinizm davranışına yol açmaktadır. Örgütsel sinizmin düzeyine bağlı olarak, çalışanlarda rekabetin görülmesi, üzüntü yaşanması, bireylerde görülen alaya alma da artış gibi olumsuz



davranışlar zamanla iş ortamında verimin düşmesine ve iyi elemanların kaybına neden olabilir (Sur, 2010). Sinizm toplumumuzda saygı gören bir davranış olmamakla birlikte bir kişinin kinik olduğunu ifade etmek iyi bir söylem olarak görülmez.

### 2.3.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Delken (2004) sinik tutumların, inançla başlayan ve davranışla sonuçlanan düşünce-davranış sürecinin bir bölümü olduğunu ifade etmektedir. Tutum davranışın uyarıcısı, bireyi davranışa hazırlayan bilgi birikimidir. Alan yazın incelendiğinde Dean ve arkadaşları (1998) yaptıkları çalışma ile örgütsel sinizm kavramının üç boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak ifade edilir.

2.3.5. 1. *Bilişsel boyut*: Bilişsel sözcüğü bilmeyi kapsamaktadır. Bu nedenle bir davranışın bilişsel ögesini inançlar ve bilgi oluşturur (Köklü, 1995). Bilişsel boyut; kızgınlık, küçük görme, kınamak gibi negatif duyguların geliştirdiği ve örgütte dürüstlük gibi olumlu duyguların var olmadığı düşüncesidir. Bu yönüyle sinizm, insan hareketlerinin, dürtülerinin iyilik ve içtenlik konusunda inançsız olmasıdır. Bütün bunlara bağlı olarak sinik bireyler adalet, doğruluk ve içtenlik gibi ilkelerin eksikliğinin görülmesi sebebiyle, örgütlerin yaptığı uygulamalarla ihanete uğradıklarına inanır ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğunu kabul ederler (Tutar, 2016). Örgütsel sinizmin yoğun olarak yaşandığı bu boyutta bireyin kişisel değerlendirmeler yaparak örgütüne yönelik öfke, kötüleme, memnuniyetsizlik ve örgütü açık hedef haline getirmek gibi tepkiler görülmektedir (Ekinci, 2015).

Brandes (1997) ise örgütlerde sinik davranış sergileyen kişilerin;

- Örgütün ilkeleri ve kurallarını yok sayan,
- Örgütte yürütülen resmi işlemlere ve aynı zamanda örgütün kurallarına karşı ciddiyetsiz davranan,
- Yalancı, düzenbaz ve tutarlı olmayan davranışlar sergileyen,
- Başkalarına karşı ise güven sorunu yaşayan, kendi çıkarlarını ön planda tutan özelliklere sahip olduklarını ifade etmektedir (Akt. Yıldız, 2013).

Bilişsel boyut bireylerde sinik duygu ve davranışlar oluşturmamasından dolayı örgütsel sinizm açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle bu boyutun alan yazında genel anlamda olumsuz inançlardan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmaların bazılarında bilişsel boyutun yerine inanç boyutu ifadesi kullanılmaktadır. Cook ve Medley kendi isimlerini vererek geliştirdikleri “düşmanca davranışlar” ölçeğinde sinizmi oluşturan bileşenlerden bahsetmişler ve bunları “inanç” olarak ifade etmişlerdir (Barefoot, 1989).

2.3.5.2. *Duyuşsal boyut:* Örgüte yönelik olumsuz duyguların oluşturduğu duyuşsal boyut, küçük görme ve öfke gibi tarafsız olmayan tepkilerin varlığını içerir. Üstelik bireylerde örgütsel sinim düzeyinin yüksekliğine bağlı olarak, örgütlerinden bahsedilmesi halinde ya da örgütleri akıllarına geldiğinde nefret, bezginlik, utanma gibi duygular hissedebilirler (Kutunis ve Çetinel, 2010). Bu boyutta, çalışanların örgütlerine bağlı dürüst, adaletli, saygı gösterecekleri konusunda isteklerinin karşılanmaması ve bunun sonucunda düş kırıklığı yaşamalarını ön plana çıkarmaktadır. Sonuç olarak sinik tutumlar sergileyen çalışan için bu durum yalnızca düşüncede kalmayıp, düşüncelerin duygulara da yansıdığı duygusal bir süreçtir (Abaslı, 2018). Bunlara bağlı olarak duyuşsal boyutta küçük görme, öfke duyma, saygısız davranma, utanma, kin duyma, egoizm, ahlaki değerlerde bozulma, güven duymama, üzüntü gibi birçok negatif duygunun var olduğunu söylemek mümkündür (Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Duyuşsal boyutta, tutumun oluşmasını sağlayan duygusal etkenlerin ve kişinin tutumuna neden olan olaya ya da nesneye karşı hissettiği heyecanlar anlatılmaktadır. Kişide tutumun devamlılığını sağlayan, ayrıca tutumu itici ve şekillendirici bir duruma çeviren bu faktörlerdir. Bu boyutta örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı vardır (Pelit ve Pelit, 2014). Duygusal anlamda bu sinizmi yaşayan bireylerin sonraki aşamada hissettiği duyguları davranış haline getirmek istediği ve sinik duyguların örgüte, hedef kitleye ya da çalışanlara davranış biçimi olarak yansıdığı ifade edilmektedir (Ayana, 2016).

2.3.5.3. *Davranışsal boyut*: Sinik davranış sergileyen bireyler, çalıştıkları örgüte yönelik negatif inanç ve duyguları olan kişiler olarak görülmektedir (Dean ve arkadaşları, 1998). Davranışsal boyutta sinik davranış sergileyen bireyler, çoğunlukla başta küçümseyici tavırlar olmak üzere örgütleriyle dalga geçerek, aynı zamanda örgütü eleştirerek diğer kurumlara şikayette bulunma gibi uygun olmayan davranışlar gösterebilirler (Beldek, 2015). Diğer bir ifadeyle davranışsal boyutta kişinin duyguları ile bütünleştiği inancının, çalıştığı örgüte karşı olumsuz etkilerinin yansıdığı görülmektedir. Birey bu boyutta örgüte yönelik doğrudan zarar verecek faaliyetleri uygulamaktadır (Uysal, 2019).

Görülen davranışların çoğunluğu örgütte içtenlik ve doğruluğun yokluğu şeklinde ifade edilir. Örgütte sinik davranışlar örgütün geleceği ile ilgili olarak kötümser tahminlerde bulunma, örgütü alaya alma ve küçük görme, çoğunlukla eleştirilerde bulunma gibi tutumları kapsamaktadır. Çalışanların sinik davranışlarını göstermek için bilhassa alaycı mizah yaklaşımını kullandıkları söylenir. Bu durumda sinik tutuma sahip çalışanlar çalıştıkları örgütlerin amaçları hakkında alay edip, görevlerini istedikleri yönde kullanarak alaycı yorumlar yapabilirler (Tutar, 2016). Bu nedenle örgütün bu tür davranışların önüne geçerek gerekli tedbirleri alması gerekmektedir (Emre, 2018).

### 2.3.6. Örgütsel Sinizm Türleri

Literatürde örgütsel sinizmin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Dean ve arkadaşları (1998) örgütsel sinizmin beş farklı türünün olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlar; kişilik sinizmi, mesleki sinizm, çalışan sinizmi, toplumsal sinizm ve örgütsel değişim sinizmi başlıkları altında toplanır. Abraham (2000) Dean ve arkadaşlarının sınıflandırmasına benzerlik gösteren beş örgütsel sinizm türü olduğunu ifade etmektedir.

2.3.6.1. *Kişilik sinizmi*: Toplumda daha yaygın olarak kişilik sinizm adıyla bilinmekle birlikte genel sinizm olarak da ifade edilir. Kişilik sinizm doğuştan gelen, sabit bir kişilik özelliği olup genellikle insan davranışlarının olumsuzluğunu yansıtan bir sinizm türüdür. Bu özelliğe sahip olan kişiler, insanların toplumsal ilişkilerde dürüst ve güvenilir olmadıklarına ve bencil, sahtekar, vurdum duymaz olduklarına

inanırlar. Buna bağılı olarak da insanlara karşı bir güvensizlik hissederler. Bunun sonucunda bu kişiler kızgınlık hissine kapılırsalar da saldırganlık şeklinde bir dışa vurum gerçekleştirmezler (Abraham, 2000). Kişilik sinizmi, doğuştan gelen ve insan davranışlarının negatif olarak algılandığı tek sinizm türüdür. Bireyler arasındaki güçlü bağların olmadığı, merkezinde küçümseme olan davranış biçimidir (Bedük, 2014).

Kişiliğin temel alındığı yaklaşımlar genellikle sinizmi bireylerin doğasında olan düşünce biçimi olarak ifade ederler. Bir anlamda bireyin dışarıya olumsuz davranışlar olarak yansıttığı doğal, sürekli ve direkt olarak bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanan sinizm türüdür (Korkmaz, 2011). Kişilik sinizmi her ne kadar bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklansa da, zaman içinde bireyin çevresine ve çalıştığı örgüte yansiyarak, örgüt içinde yayılmaya başlar. Diğer bir ifadeyle genel sinizm olarak ifade edilen kişilik sinizmi örgütsel sinizmden farklılık göstermektedir. Kişilik sinizmi kişinin kişilik özelliklerinden kaynaklanmakta iken, örgütsel sinizm çalışanlarda sinizm davranışlarına yol açan faktörleri incelemektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

*2.3.6.2. Mesleki sinizm:* Bu sinizm türü; ciddiyetsizlik, umursamazlık, farklı davranışlar sergileme, duygulardaki gelişigüzel tutumlar olarak genellikle negatif durumlarla açıklanır. Mesleki sinizme neden olan etkenler rollerdeki belirsizlikler, kişiler arasında belirlenen rollerin birbirleri ile uyumsuzluğu olarak ifade edilir. Örneğin; genellikle problemlerin merkezde olduğu hizmet sektörlerinde sonuçların da olumsuz olarak görülmesi, bu durumlardan rahatsızlık duyanlarınsa olumsuzluklara karşı birlikte hareket etmemeleri, iş ortamında çalışanlarda mesleki sinizme sebep olmaktadır (Öztürk ve Kahraman, 2015). Bir başka ifadeyle kişinin yaptığı mesleğe karşı vurdumduymazlık, duygusal hissizlik ve önem vermeme ile kendini gösteren tutumlardır. Zamanla kişi her yaptığı hareketin başarısızlık ile sonuçlanacağını düşünen, sürekli reddedilme korkusu içinde yaşayan kişisel olarak tükenmiş bir birey haline gelir (Abraham, 2000). İş sinizmi olarak adlandırılan mesleki sinizmin örgütsel sinizm ile arasındaki fark net olarak görülmektedir. Yani örgütsel sinizm çalışma koşullarını göz önünde bulundururken, mesleki sinizm çalışmanın içeriğine odaklanmaktadır (Delken, 2004).

2.3.6.3. *Çalışan sinizmi*: Çalışan sinizmi: Andersson ve Bateman (1996) tarafından çok istenilen bir durumun gerçekleşmemesi halinde duyulan üzüntü, ayrıca engellenmişlik duygusu ile ifade edilen özellikli bir davranış biçimi; bunun yanında bir bireye, bir ekibe ya da bir çalışma örgütüne yönelik negatif düşünce ve güven duymama durumu olarak ifade edilmektedir (Helvacı, 2010). Sinik tutuma sahip çalışanlar, örgütteki diğer unsurlara karşı umutsuzluk, hayal kırıklığı ve küçümseme gibi olumsuz duygulara sahiptirler (Dean ve arkadaşları, 1998). Cartwright ve Holmes (2006) ise çalışan sinizmi bir çalışanın görev yaptığı kuruma, bu kurumdaki yöneticilere, diğer çalışanlara ve başka nesnelere yönelik güvensizlik, hayal kırıklığı sebebiyle takındığı olumsuz bir tutum şeklinde ifade etmektedir.

2.3.6.4. *Toplumsal sinizm*: Toplumda beklentilerin karşılanamaması durumunda gerçekleşen, örgüte karşı güvensizliğin oluşmasına neden olan sinizm türüdür. Aynı zamanda toplum ve bireyler arasındaki sosyal sözleşmenin ihlali olarak da görülebilmektedir. Toplumsal sinizmin örgütsel sinizmle genel olarak olumlu ilişkisinin olduğu ifade edilir. Bu sinizm türünü daha az hisseden çalışanların, çalışma ortamlarında rahat ve mutlu yaşadıkları kabul edilir. Bir yandan çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarının giderek arttığı söylenir. Bununla birlikte toplumsal sinizme sahip olan bireyler, örgüte ilişkin daha gerçekçi beklentilere sahiptirler (Mirvis ve Kanter 1989; Abraham, 2000). Diğer bir deyişle toplumsal sinizm bir yandan kişilerin umut ettikleri beklentileri karşılamayan örgüte karşı umutsuzluk, hayal kırıklığı ve güvensizlik duymaları, diğer yandan da toplumu meydana getiren kişilere karşı olumsuz bir bakış açısı oluşturmaları olarak değerlendirilebilir (Uyar Bulut, 2018). Toplumsal sinizm duygusunu yaşayan bireyler açısından çalıştıkları kurumun amaçları önemli olmamakta, bireyler kurumun amaçlarına karşılık olumsuz davranış sergileyip başka amaçlar için uğraşmaktadır (Alagöz, 2019).

2.3.6.5. *Örgütsel değişim sinizmi*: Örgütsel değişim sinizmi, “Denenmiş ancak başarısızlıkla sonuçlanmış değişim çabalarına karşı gösterilen bir tepki” olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2011). Örgütsel değişim sinizmi kavramı iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Birincisi çalışanların değişime karşı gösterdiği olumsuz tavırlarından dolayı ortaya çıkan kötümser yaklaşımdır. Bu bakış açısına sahip olan çalışanların, başarısızlıkla sonuçlanan değişim çabalarından dolayı aldatılmışlık ve

hayal kırıklığı hislerine kapıldıkları gözlenmektedir. Bu nedenle de geçmişte yaşamış oldukları bu başarısız değişim girişimlerinin etkisiyle, çalışanlar değişim çabalarının gelecekteki başarı durumunda karamsar bir bakış açısına sahip olmaktadır. İkincisi ise, değişim süreci sırasında çalışanların görev alan yetkili kişiler hakkında işlerinde yetersiz olduklarını düşündükleri kötüleme yaklaşımıdır (Albrecht, 2002; akt. Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016). Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005) ise değişim sinizmini geliştirerek, örgütte çalışanların, yönetimin söylenen ya da ima edilen sebepler dışında başka nedenlerle yaptığı değişim çabalarına katılma konusunda isteksiz olmaları olarak tanıtmışlardır.

Örgütsel değişim sinizminin “kötümserlik” ve “kötüleme” olmak üzere iki farklı boyutu bulunmaktadır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008):

- Kötümserlik boyutu, örgüt çalışanlarının değişime yönelik genelleştirdikleri negatif yönlü tutumlarıdır. Çalışanlarda değişimi gerçekleştirecek kişilere karşı güvensizlik, çabaların başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi, karamsarlık ve şüphe gibi duyguların gelişmesidir.
- Kötüleme boyutu ise, değişimden sorumlu çalışanların işlerini yeteri kadar iyi yapmadıkları zaman ortaya çıkan bir görüştür. Bu boyutta değişimi gerçekleştirecek kişilerin yeteneksiz ya da tembel olmalarının örgütsel değişim sinizmine neden olduğu görüşü vardır.

### 2.3.7. Örgütsel Sinizmine Etki Eden Faktörler

Alan yazın taramalarında sinizm davranışına etki eden, bireye ve örgüte yönelik faktörlerin olduğundan bahsedilir. Uysal’a (2019) göre örgütsel sinizme etki eden faktörlerin saptanarak gerekli iyileştirmelerin yapılması önemlidir. Bu kapsamda bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklı faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, hizmet süresi; örgütsel faktörler, psikolojik sözleşme ihlalleri, stres, yüksek idealizm, örgütsel adalet ve kişilik-rol çatışmaları olarak ifade edilmektedir (Ağırdan, 2016). Bu bölümde literatürde yapılan çalışmalardan hareketle örgütsel sinizme etki eden faktörler sırasıyla kısaca açıklanmıştır.

### 2.3.7.1. Örgütsel Sinizme Etki Eden Kişisel Faktörler

Örgütsel sinizmi demografik değişkenler açısından inceleyen Mirvis ve Kanter (1991) demografik değişkenlerin sinizm üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Bu değişkenler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, hizmet süresi olarak sıralanmaktadır.

1.) *Yaş:* Bireylerin belli yaş dönemlerinin işe yönelik davranışları, beklentileri, algı ve taleplerini etkilediği görülmektedir. Örneğin; iş hayatına yeni giren bir kişi bireysel becerini kullandığı, eğitim durumu ve kabiliyet düzeyine uygun ve iş şartlarının iyi olduğu bir ortamda çalışmak isteyecektir. Ancak beklentisi düzeyindeki bir işte çalışmasının zorluklarını da yaşayacaktır (Çakır, 2001). Bu nedenle gençlerin beklentileri yüksek olduğu için, istekleri yerine getirilmediği durumlarda hayal kırıklığı yaşayarak örgütlerine karşı sinik tutum sergileyebilirler (Kalağan, 2009).

Alan yazın incelendiğinde Mirvis ve Kanter (1991) ve Johnson (2007) sinizm ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, yaş artıkça sinizm düzeyinin azaldığını tespit etmişlerdir. Ancak bazı araştırmalarda ise örgütsel sinizmin yaş değişkeni ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır (Anderson ve Bateman 1997; Efiltili, Gönen ve Öztürk, 2008; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007; James, 2005; Tayfun ve Çatır, 2014; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

2.) *Cinsiyet:* Örgütsel sinizm konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda (Andersson ve Bateman, 1997; Balay, Kaya ve Cülha, 2013; Efiltili ve diğerleri, 2008; Erdost ve diğerleri, 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Pelit ve Ayduğan, 2011; Topkaya, Altinkurt, Yılmaz ve Dilek, 2013) cinsiyet faktörünün sinizm düzeyine etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Mirvis ve Kanter (1991) erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha çok sinik davranış sergilediklerini ifade ederek cinsiyet ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

3.) *Medeni durum:* Örgütlerde evli olan çalışanların aile sorumluluklarından dolayı işle ilgili olumsuz durumlara çok fazla tepki göstermedikleri, bekar

çalışanların ise bu sorumluluklarının olamaması nedeniyle daha tepkisel yaklaşım sergilemelerine görülmektedir (Polat ve Aktop, 2010). Alan yazında yapılan çalışmaların genellikle medeni durum faktörünün örgütsel sinizm düzeyi ile arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Delken 'nin (2004) yaptığı çalışmada cinsiyet faktörü ile sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir.

4.) *Eğitim durumu:* Bireylerin eğitim durumları, iş hayatlarındaki beklenti düzeylerini etkilediği gibi, tutumlarını da etkilemektedir (Torun, 2016). Alan yazında yapılan araştırmalarda eğitim durumunun örgütsel sinizm açısından önemli olduğu ve sinizmle arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyinin artmasına bağlı olarak sinizm düzeyinde de artış görülmektedir (Çalbay, 2016). Kalağan ve Güzeller (2010) araştırmalarında eğitim durumu ile sinizm arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

5.) *Gelir düzeyi:* Çalışanların gelir düzeyi, motivasyon ve iş tatmini açısından önemli bir etken olup, sinik tutumlar sergilenmesinde etkilidir (Delken, 2004). Gelir düzeyleri düşük olan ve kolay iş bulamayan çalışanların sinizm davranışını göz ardı edebildikleri görülmekte iken, gelir düzeyi yüksek olan ve kolay iş bulan çalışanlarda ise sinizm daha az etkili olmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Mirvis ve Kanter (1989) örgütsel sinizm ile gelir düzeyinin negatif yönlü ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Pelit ve Pelit (2014) tarafından yapılan çalışmada ise, çalışanların gelir seviyesinin sinizm tutumları ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu, gelir seviyesinin azalmasına bağlı olarak sinizm düzeylerinin artacağı ifade edilmektedir.

6.) *Hizmet süresi:* Hizmet süresi bireyin ne kadar süredir örgütte çalışmakta olduğunu ifade eder (Bulut, 2018). Delken (2004) örgütlerde çalışma sürelerinin artmasına bağlı olarak sinizm düzeyinin de arttığını ifade etmektedir. Brandes (1997) tarafından yapılan araştırmada 9 yıldan az veya 15 yıldan çok hizmet süresi olan çalışanlarda sinizm düzeyinin düşük olduğunu tespit edilmiştir. James (2005) ise sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ancak düşük seviyede bağ olduğunu belirtmiştir. Alan yazında ki bazı araştırmalar ise, örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır (Efiltili ve diğerleri, 2008; Erdost ve diğerleri, 2007; Johnson, 2007; Yetim ve Ceylan, 2011).



### 2.3.7.2. Örgütsel Sinizme Etki Eden Örgütsel Faktörler

Bireylerin çalıştıkları kurumlara yönelik olumsuz tutumları sonucu ortaya çıkan örgütsel sinizm, kişisel faktörlere bağlı olmakla birlikte daha çok örgütsel faktörlerden kaynaklanmaktadır (Pelit, 2014). Alan yazında en çok üzerinde durulan örgütsel faktörlerin psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel adalet ve örgütsel politika olduğu görülmektedir.

1.) *Psikolojik sözleşme ihlalleri:* Örgütsel sinizmin oluşmasına zemin hazırlayan ve incelenmesi gereken etmenlerden biri psikolojik sözleşme ihlalleri olarak bilinen kavramdır (Ergen, 2015). Psikolojik sözleşme açık biçimde ortaya koyulmaz, ancak bir ihlal durumunda ortaya çıkar (Granrose ve Baccili, 2006; akt. Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013). Örgütlerde karşılıklı yapılan psikolojik sözleşmeden sonra beklenti içerisine giren çalışan, yerine getirdiği sorumlulukların karşılığını herhangi bir ödülle almazsa sözleşme ihlal edilmiş olur. Beklentilerinin karşılanmadığını gören çalışan, örgüte karşı hayal kırıklığı, öfke, sinir, güvensizlik, sadakatsizlik gibi duygular içerisine girerek sinik bir çalışan haline gelir. Kısa vadede etkisiz gibi görünen sinizm zaman içerisinde diğer çalışanlarda da görülerek uzun vadede örgüte zarar olarak geri dönebilir. Çünkü sinik bireyin örgüt içinde çalışmaya devam etmesi ya zamanla diğer çalışanları da kendine çekmesi ya da diğer bireylerin gözlemleri sonucu özgür iradesi ile örgüte karşı aynı duyguyu beslemesi ve sadakatsizlik yaşamaya başlamasına neden olur (Atar, 2018). Alan yazın incelendiğinde, Tükeltürk, Güzel ve Perçin (2009) psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin orta düzeyli pozitif yönlü olduğunu ifade etmektedir. Abraham (2000) ise psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizm ile birlikte toplumsal sinizme de neden olduğunu belirtmiştir.

2.) *Örgütsel adalet:* Örgütsel adalet; örgüt yöneticilerinin çalışanları ilgilendiren karar ve uygulamalarında, çalışan algısının olumlu olmasıdır (Torun, 2016). Hoy ve Tarter (2004) okulların girdi ve çıktılarıyla en önemli faktörünün insan olmasından dolayı, adalet konusunu okulların ciddiye alması gerektiğini belirtmektedir. (Akt. Alanoğlu ve Demirtaş, 2019). Alan yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde, Şamdan ve Atanur Baskan (2019) örgütsel adaletin sinizm ile arasında negatif yönlü yüksek düzeyli ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Kutanis ve

Çetinel (2010) çalışanlarda görülen adaletsizlik düşüncesinin sinizm davranışını besleyerek sinik tutumun belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karaeminoğulları (2006) ise çalışanların adalet algılarının örgütsel sinizmi ve daha pek çok sonucu etkilediğini, adalet garanti altına alınmadığında sinik tutumların artmaya devam edeceğini ifade etmektedir.

3.) *Örgütsel politika*: Örgütsel politika, bireylerin çalıştıkları örgüt içindeki karar ve davranışlara yönelik tutumları olarak ifade edilmektedir (Kalağan, 2009). Diğer bir ifadeyle örgütsel politika, örgüt içindeki kişi ya da grupların kurallar ve düzenlemeleri dışında bireysel kuralları korumak amacıyla ortamda bulunan başka bireyleri etkileyerek, bunun sonucunu kesin tahmin edememesidir (Ertekin ve Yurtsever-Ertekin, 2003). Sezgin (2019) sinizm duygusunun yoğun olarak algılanmasına bağlı olarak politik algıda yükselme olacağını ifade etmektedir. Munir, Khalifah ve Asif (2014) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel politikanın bireylerde olumsuz düşünceler oluşturduğunu, politik algının sinizm düzeyi arttıkça artış gösterdiği ifade edilmektedir.

### **2.3.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizm yaşanan örgütlerde, sinik davranış sergileyen bireyler işletmelerini düşündükleri zaman mutsuz, sıkıntılı, güvensiz, öfkeli, ümitsiz ve eleştirel yaklaşımlarda bulunabilirler, hatta bunları davranış şekline çevirebilirler. Yaşanan bu duyguların neticesinde bireylerin ruhsal gerilim, tatminsizlik, çaba göstermeme gibi olumsuz durumları yaşamaları olasıdır (Çakıcı ve Doğan, 2014). Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizm, çalışanlar ve örgütler için genellikle olumsuz sonuçlarla karşılanan bir durumdur. Örgüt sinizminin incelendiği birçok çalışmada sinik davranışların birey ve örgüt etkinlikleri bakımından çoğunlukla olumsuz, ayrıca önemi ve devamlılığı olan bir süreç olduğu görülmektedir (Kanten ve Kanten, 2016).

Varlığını devam ettirmek isteyen örgütler dünyada meydana gelen bilim ve teknoloji odaklı gelişmeleri yakından takip etmek durumundadır. Örgütler bu değişimleri ancak bütün çalışanların desteği ile gerçekleştirebilir. Bu nedenle çalışanların isteklerinin karşılanması durumunda kendilerini iyi hissetmeleri örgüt

gelişimi açısından olumlu olmaktadır. Örgüt açısından, örgütsel sinizmin sonuçlarının başlangıç aşamasında tahmin edilip bilinmesi buna bağlı olarak oluşacak olumsuz durumlara karşı önlemlerin alınmasını sağlayarak örgütün verimini yükseltecektir (Çevik, 2018). Bu kapsamda örgütsel sinizmin sonuçları alan yazında bireysel ve örgütsel olarak iki başlıkta incelenmektedir.

### **2.3.8.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları**

Sinik davranışların çalışanlar üzerinde birçok etki yarattığı söylenebilir. Başta psikolojik ve ruhsal yıpranma olmak üzere, örgüte karşı öfke, örgüte ve çevreye karşı küskünlük durumu, dargınlık ya da çalışanın kendisini mağdur durumda hissetmesi gibi özellikler sinik davranışların bireyler üzerinde yarattığı etkilere örnek olarak verilebilir. Diğer yandan sinik davranışları ileri seviyeye taşıyan çalışanların fizyolojik rahatsızlıklarla karşılaşma ihtimalleri, bedensel rahatsızlıklar yaşamaları, hastalıklar ile mücadele etmek zorunda kalmaları ve sosyal hayattan giderek dışlanmaya başlamaları ihtimali de yüksektir (Kanten ve Kanten, 2016). Daha açık bir ifadeyle, örgütsel sinizm, çalışanların ruh sağlığı ve bedensel sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel sinizmin bireylerde sosyal ilişkileri azaltmakla birlikte, bedensel olarak strese bağlı hastalıklara, kalp ve damar gibi rahatsızlıklara yakalanma riskini yükseltebileceği de yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir (Eaton, 2000). Görüldüğü gibi örgütsel sinizm bireylerin sadece iş yaşamını değil sosyal yaşantısını da olumsuz yönde etkilemekte, psikolojik sorunlara ve fizyolojik hastalıklara neden olmaktadır (Çalışkan, 2016).

### **2.3.8.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları**

Çalışanlar ile örgütler arasındaki bağın zayıflaması ile birlikte ortaya çıkan, iş doyumsuzluğu ve işten ayrılma düşüncesindeki artış çalışanların haklarını sabotaj, hırsızlık ve dolandırıcılık ile alma eğilimine girmelerine neden olmaktadır. Başlangıçta bireysel olarak başlayan performans düşüşünün zamanla örgüt performansını da olumsuz yönde etkilemesi, örgütsel sinizmin örgüt açısından sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır (Abraham, 2000). Örgütsel sinizm, örgütte çalışanların istemediği uygulamaların sonucunda geliştiği için yaşanması istenilmeyen bir durumdur. Bu nedenle örgütsel sinizm çalışanların iş yaşantılarına

yansıyarak olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örneğin; çalışanların sergiledikleri performansın azalması önemli bir olumsuzluk olarak görülmektedir (Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016). Örgütsel sinizmin örgütlerde görülen örgütü olumsuz yönde etkileyen faktörler kısaca açıklanmıştır.

*2.3.8.2.1. Örgütsel bağlılık:* Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerini ne düzeyde özümstedikleri, örgütlerinde ne kadar süre daha istekle çalışmayı düşündükleri ile ilgili bir kavramdır (Aktaş ve Gök, 2010). Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütte daha uzun süreli çalışması ve uzun süreli ilişkiler kurarak örgütün itibarını korumaya çaba sarf etmesidir (Baysal ve Paksoy, 1999).

Örgütsel bağlılığın örgütsel sinizm açısından önemine bakıldığında, örgütsel bağlılık örgütlerde olumlu bir etki oluştururken sinizm ise tam tersi negatif etki yaratmaktadır. Sinizm, örgüt çalışanlarının yeteneklerinde ve güvenlerinde azalmalara neden olarak örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Abraham, 2000). Örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesine bağlı olarak çalışanlarda, iş doyumunu, motivasyonu, iş yerinde çalışmaya devam etme isteği gibi olumlu duygular artmakta, iş değiştirme ve işe devam etmeme gibi olumsuz durumlar azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ilk inceleyen araştırmanın Dean ve arkadaşları (1998) tarafından yapıldığı söylenebilir. Araştırmada örgütsel sinizmin var olan kavramlara dayandırılması ve yeni kavram ortaya çıkarma çabası görülmektedir. Ayrıca her iki kavramın ilişkisine de dikkat çekilmiştir (Ağırdan, 2019) Literatürde her iki kavram arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Atmaca, 2014; Çanak, 2014; Ergen, 2015; Kılıç, 2011; Okçu, Şahin ve Şahin, 2015; Yaşar ve Özdemir, 2016; Yavuz ve Bedük, 2016; Yüksel, 2015). Benzer şekilde Yücel ve Çetinkaya (2015) örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada yine negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bununla birlikte ayrıca çalışanların yaşının örgütsel bağlılık ile sinizm arasındaki ilişkiyi olumlu yönde önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Örgütsel bağlılığın örgütsel sinizmle arasında görülen farklılıkların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta değerlendirildiği görülmektedir (Özgener ve diğerleri 2008):

- *Bilişsel*: Sinik tutum sergileyen birey, örgütün dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğu inancını taşımaktadır. Sinizmin olumsuz düşünceleri barındırmasına karşın, örgütsel bağlılıkta birey “kendi kişisel değerleri ve yargıları ile çalıştığı örgütün değer ve yargıları arasında benzerlik var mı?” diye düşünmektedir. Bir bakıma kendisi ile örgüt yapısı arasında kıyaslama yapmaktadır.

- *Duyuşsal*: Sinik tutum sergileyen birey, mesleki deneyimini gerçekleştirirken engellendiği ve küçümsendiğine dair duygusal boşluklar taşıırken; örgütsel bağlılığında düşme yaşayan birey ise, örgütü ile bütünleşmemektedir.

- *Davranışsal*: Sinik tutum sergileyen birey, örgütüne karşı güvensizlik yaşayarak örgütten ayrılma düşüncesi taşıırken; örgütsel bağlılığı düşük olan birey, örgütte kalma ve çalışmalara devam etme duyguları içindedir.

2.3.8.2.2. *İş tatmini(İş doyumunu)*: İş tatmini, bireyin hem bedensel ve zihinsel doyumunu hem de yaptığı mesleğe ve örgütüne yönelik geliştirdiği pozitif yönlü duyguların sonucudur (Samadov, 2006; akt. Bulut, 2019). Diğer bir anlamda iş doyumunu, bireylerin yaptıkları işe yönelik geliştirmiş oldukları tutum ve davranışlardan ortaya çıkan mesleki yaşantılarına karşı oluşturdukları duygu odaklı tepkisel bir durumdur. Yaygın anlamda kullanılan doyumla aynı anlamı taşıyan bir kavram olup gereksinimlerin giderilmesi ile ilgilidir. Burada asıl önemli olan durum insan hayatının önemli bir bölümünü kapsayan iş ortamları, bunların iş tatmini ile hayat kalitesi üzerine baskısının olmasıdır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005). İş tatmininde maddi boyut elde edilen gelir, duygusal boyut ise yapılan işten alınan zevktir. Çalışanların iş tatmininin düşük olması çalıştıkları örgütte gerginlik, hayal kırıklıkları ve hoşnutsuzluk duygularını yaşamalarına neden olmaktadır (Kantarcıoğlu, 2016).

Çalışanlarda ortaya çıkan sinik davranışların iş tatmini ile ilişkisi bireyin örgütte iş tatminsizliğiyle görülmektedir. Yapılan araştırmalar iş tatmini ile örgütsel

sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışanlarda görülen sinizmin yüksek düzeyde olmasının iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir. (Abraham, 2000). Pelit ve Pelit (2014) tarafından yapılan araştırmada negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca Korkmaz, Okçu ve Uçar, (2015) ve Yar (2013) örgütsel sinizmin sonuçlarından olarak gösterilen iş tatmini konusunda çalışmışlardır.

2.3.8.2.3. *Örgütsel vatandaşlık*: Toplumsal kurallara bağlı olarak ortaya çıkan rol davranışlar dışında görülen rol dışı davranışlar olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık 1920’li yıllarda ortaya çıkmıştır (Yüksel, 2015). Örgütte görülen resmi ödüllendirme sistemi tarafından açıkça gösterilmeyen ancak örgütte devamlılığı savunan örgütsel vatandaşlık, tam anlamıyla örgüt çalışanı davranışlarına bağlıdır. Bireylerin tercihlerine göre değişmekte olan örgütsel vatandaşlık, bireyler tarafından yönlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık konusunda yönetim, örgüt çalışanlarına herhangi bir istekte bulunmadığından bunun doğal sonucu olarak da cezai işlem de uygulamaz. Örgütlerin çalışanları maddi bir kaynak olarak görmek yerine insani yönünü dikkate alması, çalışanlara değer vererek saygı göstermesi, ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alması, diğerlerine göre başarı gösteren çalışana hak ettiğini vermesi, ihtiyaç halinde yardımcı olması gibi çalışanın beklentilerinin karşılanması halinde bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışı görülmektedir (Solomon ve Flores, 2001; akt. Kalağan, 2009).

Alan yazında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçlarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalarda anlamlı bir ilişki bulunmuş, bazılarında ise olumsuz ilişki olduğu tespit edilmiştir. (James, 2005). Buna göre bazı araştırmalar örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Çetinkaya, 2014; İçerli ve Yıldırım, 2012; Kabataş, 2010; Yetim ve Ceylan, 2011). Andersson ve Bateman (1997) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Andersson ve Bateman, 1997; akt. Kabataş, 2010). Tazegül Aydın (2017) ise örgütsel vatandaşlık ve sinizm davranışı arasında herhangi bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

2.3.8.2.4. *Örgütsel güven*: Güven, anlaşılması kolay gibi görünse de tanımı zor yapılan bir kelimedir. Sözlük anlamı; korku ve kuşku duymadan, çekinmeksizin bağlanma ve inanma hissidir ( Batmantaş ve Örucü, 2018). Örgütsel anlamda ise, örgütün sağladığı imkan ve desteklere yönelik, çalışanın görüşleri ve örgüt liderinin dürüst olup verdiği sözleri yerine getireceğine dair inancı olarak tanımlanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990; akt. Abaslı, 2018). Güven, sinizmin boyutları açısından değerlendirildiğinde en önemli sonuç olarak görülmektedir. Sinizm duygusunun ortaya çıkmasında büyük bir rol oynadığı söylenebilir (Brandes, 1997). Örgütte görülen sinizm davranışının içerik açısından güvensizlik durumuna karşı verilen bir tepki olduğu ifade edilebilir. Taraflar arasında yaşanan güven problemi kuşku başta olmak üzere kişiler arası problemlerin yaşanmasına ön ayak olarak, ani kararlar alınmasına sebep olabilir. Bununla birlikte taraflı davranışların görülme olasılığı da artar. Belli bir süre geçince kişide içe kapanıklık, örgüte yönelik olumsuz duygular ve örgütün genel olarak kötü olduğu düşüncesinin ortaya çıkması olasıdır (Özler, Atalar ve Şahin, 2010). Alan yazında yapılan araştırmalara göre, örgütsel sinizm ve örgütsel güven arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Abraham, 2000; Güner, Yıldırım ve İçerli, 2012; Türköz, Polat ve Coşar, 2013). Benzer şekilde Akın (2015) ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri üzerinden yürüttüğü çalışmada, öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel güven arasındaki ilişki düzeylerinin bütün alt boyutlar açısından kuvvetli olduğunu tespit etmiştir. Karcıoğlu ve Naktiyok (2015) üniversite kampüs çalışanları ile yürüttükleri çalışma ile, çalışanların örgüte ve yöneticilerine yönelik güven seviyelerinde sinizm etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Batmantaş ve Örucü (2019) ise farklı bir sonuca ulaşarak, sinizmin örgütsel güvenle herhangi bir ilişkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır.

2.3.8.2.5. *Örgütsel adalet*: Alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmalar az sayıda olmakla birlikte örgütsel adaletin örgütsel sinizmle arasında bir ilişkinin varlığından bahseden sonuçlar olduğu görülür. James (2005) tarafından yapılan örgütsel sinizmin öncülleri ile sonuçlarının incelendiği araştırmada negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. FitzGerald (2002) ise yüksek oranda dağıtım ve prosedür adaletsizliğini sergileyen kişilerin örgüte yönelik sinizm davranışı sergiledikleri sonucuna varmıştır. Bernerth ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmış bir araştırmada dağıtım ve etkileşim adaleti ile sinizm arasında negatif bir ilişki tespit

edilmiştir (Akt. Kutanis ve Çetinel, 2010). Ayrıca eğitim kurumlarında örgütsel sinizmin örgütsel adaletle ilişkisini inceleyen çalışmalarda bulunmaktadır (Çetin, Özgan ve Bozbayındır, 2013; Özcan, 2014; Uğurlu, Köybaşı ve Öncel, 2016). Turgut ve Agun'a (2016) göre de örgütlerde adalet arttıkça çalışanların sinizm düzeylerinde azalma görülmektedir.

**2.3.8.2.6. Tükenmişlik:** Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında literatürdeki yerini Freudenberger'in çalışması almıştır. Tükenmişlik, Freudenberger tarafından *kişinin başarısızlık ve aşırı yüklenme sonucu enerji ve güç kaybı yaşamayı, yıpranma ya da isteklerinin karşılanmaması nedeniyle içsel anlamda tükenmesi* olarak tanımlanmaktadır (Erbil, 2013). Tükenmişliğin sinizmde olduğu gibi beklenti kavramı ile büyük bir ilişkisi vardır. Örgüt çalışanı, işinin ve emeğinin maddi ve manevi karşılığını almak gibi beklentilerinin karşılanmasını ister. Sosyal statüden faydalanmak ve ücretinin karşılanması konusunda istekleri bulunmaktadır. Birey çalışırken kendisini huzurlu hissettiği çalışma ortamında bulunmak, çalıştığı maddi karşılığını almak ve mesleki gelişimine katkı sağlayacak faaliyetler içinde yer almak isteyecektir. Bu beklentiler içinde olan birey, örgüte sağladığı katkıların karşılığını güven sorunu yaşayıp, kendini mutsuz ve engellenmiş hissedecektir. Bu duyguların sonucunda bedenen ve zihinsel tükenen birey hayal kırıklığı yaşayacaktır. Tükenmişlik konusunda öncü ve tanınmış olan kişi Maslach'tır. Maslach'ın tükenmişlik tanımını, duygusallık, duyarsızlık ve başarısızlık sıkıntısı şeklinde değerlendirmiştir (Sur, 2010).

Tükenmişlik ve örgütsel sinizm konusunda alan yazında yapılan bazı araştırmalara göre, anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel sinizm arttıkça çalışanların tükenmişlik düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir (Brandes, 1997; Kalağan ve Güzeller, 2010; Özler ve Atalay, 2011; Üçok, 2012).

**2.3.8.2.7. Yabancılaşma:** Yabancılaşma kavramının tanımlanmasında hem kavramın kapsamının geniş olmasından hem de tarihi süreç nedeniyle zamanla başkalaşmasından kaynaklı farklı bakış açıları vardır. Yabancılaşma kavramının dilimize geçmesi batı dilleri ile olmuştur. Buna göre, kelime kökeni olarak, İngilizcede "alienist", İspanyolcada "alienado" ve Fransızcada "alene" sözcüklerine dayanmaktadır (Mercan, 2006). Literatürde yabancılaşma kavramı ilk kez Karl Marx



tarafından detaylı bir şekilde ele alıp incelemiştir. Marx'a göre yabancılaşma, "insanı, etkinliğinin kendisine ve ürünlerine, içerisinde yaşanılan doğaya, kendisine ve iç yaşantısına, bununla birlikte diğer insanlara da yabancılaştıran durumdur" (Marx, 2003; akt. Çopur, 2018). Örgütsel anlamda yabancılaşma, çalışanın işine karşı daha ilgisiz olması, işini yaparken daha az enerji harcaması, genellikle dış çevreden gelecek ödüller için çalışması veya çalışanın sosyal beklentilerinin karşılanmaması olarak tanımlanmaktadır (Özler ve Dirican, 2014).

Bireyin işine yabancılaşması sinizmle anlamlı ilişki içindedir. Sinizmin artmasına bağlı olarak yabancılaşmada da artış görülmektedir. Aynı durum iş ortamı stersinde de görülmektedir. İş stresinin artması örgütsel sinizm davranış düzeyini de artırmaktadır ( Koçoğlu, 2014; akt. Torun, 2016). Literatürde örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma arsında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit eden araştırmalar bulunmaktadır (Abraham, 2000; Akpolat, 2014; Akpolat ve Oğuz, 2015; Çivilidağ, 2015; Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013).

### **2.3.9. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sinizm Davranışı**

Okullar eğitsel hedeflerin gerçekleştirildiği örgütlerdir. Ancak okulları sadece eğitsel hedefleri gerçekleştiren örgüt olarak görmenin dışında, sosyal hayatın gereği olarak birlikte yaşamının zorunlu kıldığı sorumluluklarında olduğu karmaşık bir yapıda değerlendirmek gereklidir. Bu nedenle, kendi içindeki tüm paydaşlarını etkileyip, onlardan etkilenen yaşam alanı olarak tanımlanabilir (Açıkalm ve Özkan, 2015). Buna bağlı olarak, okulların yapısı gereği çalışanların bir arada bulunma zorunluluğunun ya da okullarda yönetim, öğrenci velileri gibi faktörlerin bazı öğretmenlerde sinizm davranışı görülmesine sebep olacağı söylenebilir. Argon ve Ekinci'ye (2016) göre okulda sinizm davranışı sergileyen öğretmenlerde, çalışma isteğinin düşebileceği gibi kendisini mesleki alanda geliştirmek için gayret etmeyebilir. Mesleki anlamda kendisini geliştirmek istemeyen öğretmenler performans ve akademik olarak gerileyebilmektedir. Bu durumda okul başarısı ve kalitesinin azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel sinizm yaşayan öğretmenlerin olumsuz tutumları, okullarla birlikte toplumun da beklentilerini karşılamayı güçleştirmektedir.

Kişilerin çalıştıkları kuruma negatif tavır sergilemeleri, işlerini seyerek yapmamaları, doyumsuzluk ayrıca tükenmişlik gibi duyguları yüksek düzeyde yaşamaları olasıdır. Bu yüzden sinizmin örgütlerde verimliliğin düşmesine sebep olan önemli bir faktör olduğu düşünülüp gerekli araştırmaların yapılması sağlanabilir. Öncelikle öğretmenlerde, görev yaptıkları okullara yönelik görülen negatif duygular ve bunlara sebep olan faktörlerin tespit edilmesi bunların yönetimi bakımından önem arz etmektedir. Sinizm davranışının, öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara yönelik negatif tutumlar sergilemelerine, çalışma verimlerinin düşmesine ayrıca eski performanslarını kaybetmesine sebep olması doğal bir durumdur (Sağır ve Oğuz, 2012). Bu nedenle eğitim örgütleri çalışanlarının da örgütsel sinizm yaşama ihtimallerinin göz önünde bulundurulması gereklidir. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısının insan olduğu aktif bir yapıya sahip kurumlardır. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi çalışanların tutum, ilgi düzeyi, hayat şekli, kültürel özellikler, inanç sistemleri, kişinin değerleri ve kişilik özellikleri gibi etmeden etkilenmektedir. Bu kapsamda, çalışanın çalıştığı örgüte karşı olumlu ve olumsuz inançlarına, etki ve davranış eğilimlerine bağlı olarak bir tutum oluşmaktadır. Sonuç olarak, bu tutum, kişinin kendi kişilik özellikleri ve çalışma koşullarından oluşan örgütsel sinizmin ön plana çıkmasına neden olabilmektedir (Sezgin Nartgün ve Kalay, 2014). Dolayısıyla öğretmenlerde görülen sinizm davranışlarının birçok nedeni olabilir. Okul yönetiminin öğretmenlerin yaşadığı olumsuz duygulara karşı ilgisiz kalmayıp, gerekli önlemleri alması örgütsel sinizmin önüne geçilmesine katkı sağlayabilir.

Eğitim örgütlerinde sinik tutum sergileyen öğretmenler, okulunun gelişmesi adına yaptığı çalışmaların çalışanlar tarafından önemsenmediğini düşünerek görüş ve öneride bulunmayarak çaba göstermekten vazgeçebilir. Sinik duyguları taşıyan bu öğretmenlerde, genel olarak umutsuzluk duygusu ağır basmakta okulun gelişimi adına yeterince gayret etmediklerine dair inanç gelişmektedir. Öğretmenlerde görülen bu düşüncenin temelinde okullarında adalet sisteminin olmadığına, yeterince çaba sarf etmeyen, çalışmayan kişilerin takdir alacağına dair olan inançları yatar. Neticede öğretmenlerde okullarındaki çalışmaların olumlu yönde gideceği inancı yoktur. Buna bağlı olarak da örgüte yönelik olumsuz inanç ve davranış sergilemektedirler. Bu tür tutumlar, bireylerin kişisel özelliklerine bağlı olmakla birlikte, çalışma ortamı ile ayrıca olumsuz yönetici tutumlarından da

kaynaklanmaktadır (Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014). Bu nedenle hem okula hem de okul yönetimine yönelik olumlu algılara sahip olan öğretmenler okulların etkili bir şekilde işlemesine katkı sağlayacaktır. Örgütsel sinizm algıları öğretmenlerin kendilerini okula adama konusundaki kararlarında etkilidir. Öğretmenlerin okula yönelik negatif duygularının olması ve okulu eleştirme, küçük düşürücü sözler söyleme gibi olumsuz davranış göstermeleri de örgütsel sinizm algılarını belirlemede etkilidir (Çetin ve diğerleri, 2013).

Bütün bunlara bağlı olarak sinik tutum sergileyen bir öğretmende aşağıda yer alan duygu ve düşünceler görülebilir (Kalağan ve Güzeller, 2008):

- Okulunun gelişimi adına teşebbüste bulunmasının ciddiye alınmadığını düşünebilir.
- Okulun kalitesini yükseltecek önerilerde bulunduğu, sunduğu önerilerin uygulanmadığını görüp öneriler sunmayı bırakıp, içine kapanabilir.
- Okulunun gelişimini destekleyecek gayretlerin farkında olunmadığı fikrine düşebilir.
- Görev yaptıkları okulları geliştirecek çabaların tüm öğretmenler tarafından gösterilmeyeceğine dair inanca kapılabilir.
- Çalışmaların sonunda çalışanların hepsine adil olunmayacağını ve sonuçta emek harcamayan öğretmenin veya tavır ve tutumun saygıyla karşılanacağına dair düşünceye kapılabilir.
- Okulda çalışmaların daha da ileriye dönük gelişme göstereceğine inancı kalmayabilir.
- Okulun geleceğine dair umutsuz düşünebilir.

Eğitim kurumlarında öğretmenler önemli olmakla birlikte sadece öğretmenlerin değil, okul yöneticisi, maarif müfettişleri, öğretim elemanları gibi çalışan çeşitliliğinin tutum, ilgi, hayat şekli, kültürü, inanç ve değerleri ile kişisel özelliklerinin örgütsel sinizm belirleyicisi olduğu söylenebilir (Dağyar ve Kasalak, 2018). Bu kapsamda okullarda görülen örgütsel sinizm davranışı altında yatan pek çok etmen olabileceği düşünülebilir.

Alan yazın incelendiğinde eğitim kurumlarında örgütsel sinizm konusunda yapılmış çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda; Arslan (2012), Demirtaş, Özdemir ve Küçük (2016), Doğan ve Kılıç (2013), Helvacı ve Çetin (2012), Özgan, Çetin ve Külekçi (2011), Kalağan ve Güzeller (2010), Korkut ve Arslan (2016) eğitim kurumlarında çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Turhan ve Erol (2019) eğitim örgütlerinde kronizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada öğretmenlerin hafife alınamayacak derecede örgütsel sinizm davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

## 2.4. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile örgütsel sinizm konusunda yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

### 2.4.1. Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri Konusunda Yapılan Araştırmalar

Literatürde değişime karşı direncin yönetilmesi konusunda çok fazla araştırmaya rastlanmamasından dolayı, bu bölümde ağırlıklı olarak değişim yönetimi ve değişime direnç davranışları, değişimi yönetme yeterlilikleri konusunda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Öncelikle eğitim kurumlarında yapılan çalışmalara yer verilmeyle birlikte değişim alanında farklı sektörlerde ve kurumlarda yapılmış çalışmalara da değinilmiştir.

#### 2.4.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Atak (2001) yaptığı araştırmada örgütsel değişim ve değişime direnç olgusunu bir örgüt ortamında incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda, örgütün çalışanlarına değer verdiği, örgütte iyi bir iletişim ortamının olması ve eğitime önem verilmesinden dolayı değişime uyumlu olduğu ve çalışanların değişimi olumlu karşıladıkları tespit edilmiştir. Ancak örgütte değişim kararına katılımın yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir.

Helvacı (2004) ilköğretim kademesinde görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini öğretmen ve ilköğretim müfettişleri algılarına göre araştırmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen görüşleri okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini üst düzeyde, ilköğretim müfettişleri ise orta düzeyde bulunmuştur.

Ak (2006) Uşak ilinde yaptığı araştırmada İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini araştırmıştır. Araştırmada okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri öğretmen algılarına göre orta düzeyde, yönetici algılarına göre ise yüksek düzeyde bulunmuştur. Aynı zamanda araştırmada görev değişkeni açısından anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır.

Genç (2006) tarafından yapılan araştırmada İstanbul'da Üsküdar ilçesine bağlı dört ilköğretim ve beş ortaöğretim toplamda dokuz eğitim kurumunda görev yapmakta olan öğretmenlerin yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve hizmet içi eğitim değişkenlerine göre değişime karşı gösterdikleri direnç araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, eğitim düzeyi yükseldikçe ve hizmet içi eğitim sayısının artmasına bağlı olarak öğretmenlerde değişime karşı gösterilen direncin azaldığı, öğretmenlerin yaşları ve mesleki kıdemlerinin artmasıyla değişime karşı direncin arttığı, öğretmenlerde görülen direnç tepkisinin en fazla teknoloji alanında yapılan değişimlere yönelik ortaya çıktığı görülmüştür.

Kulu Şentürk (2007) öğretmenlerde görülen değişime karşı direnç nedenlerini İstanbul İline bağlı ilköğretim okullarında yaptığı araştırma ile incelemiştir. Araştırmanın sonucuna bağlı olarak, öğretmenlerin değişime yönelik görüşleri yaş, cinsiyet, eğitim ve okul pozisyonu değişkenlerinde fark görülmemiş, öğretmenlerin çoğunun değişim konusunda olumlu düşündüklerini belirttikleri görülmüştür.

Aydoğan (2007) okul personelinin değişim sürecindeki tutum ve davranışlarını belirlemeyi amaçladığı çalışmasında ilköğretim kademesindeki görevli öğretmen ve okul yöneticilerinin değişim uygulamalarına hazırlıklı olduklarını tespit etmiştir. Ancak öğretmenlerin değişim konusunda bilgilendirilmemelerinden dolayı değişimin çok fazla uygulanamadığına vurgu yapılmıştır. Aynı zamanda değişim

konusunda daha olumlu yaklaşımların olması ve uygulamada aksaklıkların yaşanmaması için hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılması gerekliliği belirtilmiştir.

Argon ve Özçelik (2008) Ankara ili Mamak ilçesindeki ilköğretim okullarında yürüttükleri çalışmada okul yöneticilerinin değişim yönetimi konusundaki yeterliliklerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, tüm alt boyutlarda okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini okul yöneticilerinin “çok” düzeyinde öğretmenlerin ise “orta” düzeyde değerlendirdikleri tespit edilmiştir. .

Argon ve Keskin (2009) İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki devlet okulları ile özel okullarda çalışan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinin yüksek olduğunu düşündükleri, liderlik özellikleri açısından da yeterli gördükleri belirlenmiştir. Bununla birlikte okul türü ve öğrenci sayısı değişkenleri açısından anlamlı farklılıkların olmadığı, okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerileri ile öğretimsel liderlik rollerinde alt boyutların tümünde ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Can (2009) İstanbul ili Üsküdar ve Kadıköy ilçelerinde yaptığı çalışma ile ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini incelemiştir. Okul yöneticilerinin, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, branş, öğrenci mevcudu, okulun hizmet süresi arasında anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir.

Göksoy (2010) İstanbul ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterliliklerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasında öğretmen ve okul yöneticisi görüşlerine başvurmuştur. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin tüm alt boyutlarda okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme algılarının “çok”, öğretmenlerin ise “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme konusuna önem verdikleri ancak uygulamada yetersiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız (2012) okul yöneticilerinin değişimin yönetilmesi konusunda gösterdiği yeterlikleri belirlemek amacıyla 100 ilköğretim okulunda araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemleri ile değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin algıları arasında bir farka rastlanmamıştır.

Çokyaşa Köse (2012) Türkiye’de inşaat firmalarında yaşanan değişim uygulamaları, görülen direnç nedenleri ve direncin kırılmasına yönelik uygulanması gereken yöntemler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda değişime, çalışanlarla birlikte yönetim kadrosunun da direnç gösterdiği görülmüştür. Görülen bu değişimi kırma yöntemlerinden en çok iletişim, eğitim, karara katılım sağlama, baskılayıcı ve zor kullanım yöntemlerinin kullanımı tespit edilmiştir.

Sezer Sevinç (2013) Uşak ilinde yürüttüğü çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile öğretmenlerde görülen örgütsel güven düzeylerinin ilişki boyutunu incelemiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinde anlama becerilerinin artmasına, öğretmenlere karşı empati kurabilmelerine ve sağlıklı iletişim becerileri geliştirmelerine bağlı olarak öğretmenlerde güven duygusunun artacağı belirlenmiştir.

Develi (2015) ortaokullarda görevli okul müdürleri ve öğretmenler üzerinden yürüttüğü çalışmada okul yöneticilerinin yenilikçilik ve değişim özelliklerinin öğretmenlerin üzerinde yarattığı etki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin değişim ve yenilikçi tutumlarının, öğretmenlerin yaşları, cinsiyetleri, görevde geçen hizmet yılları, eğitim durumları ve çalışma alanlarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Polatcan ve Akyürek (2016) tarafından yapılan çalışmada Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM)’de görev yapan okul müdürlerinin değişim yönetimi konusundaki yeterliliklerine yönelik görüşler belirlenerek birtakım değişkenler açısından incelenmiştir. Veriler 81 ildeki 83 BİLSEM müdüründen elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, BİLSEM’de görev yapan okul müdürlerinin eğitim düzeyi, mesleki kıdem, çalışma süreleri ve yaş bağımsız değişkenleri açısından değişim yönetimi yeterlilik düzeylerinde anlamlı farklılıklar

bulunmamıştır. Araştırmaya göre, BİLSEM müdürlerinin değişimi yönetme konusunda yeterli oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Akman (2017) tarafından yapılan araştırmada sınıf öğretmenlerinde görülen değişime direnç davranışlarının nedenlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin, değişim çağında yaşanan değişimlere uyum sağlanması ve değişim faaliyetlerinin uygulanmasının gerekliliği algısında oldukları saptanmıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin cinsiyetleri ve çalışma sürelerinin değişime direnç üzerinde etkisinin olmadığı, mesleki kıdem, okul türü ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Çankır (2017) tarafından yapılan çalışmada belirsizlik ve öz yeterlilik durumlarına karşı gösterilen direnç eğiliminin girişimciliğe olan etkisi 206 üniversite öğrencisi üzerinden elde edilen verilerle ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda incelenen bütün verilerde anlamlı aynı zamanda pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Mısırdalı (2018) tarafından yapılan çalışma turizm sektöründe iki beş yıldızlı otelde görevli beyaz ve mavi yakalı çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bireylerin Değişime direnç gösterme eğilimlerinin ve temel benlik değerlendirmelerinin değişime direnç üzerindeki etkileri incelenmiştir. Değişime karşı gösterilen direncin değişim uygulamalarının önünde engel olan önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır. Araştırma sonucunda, temel benlik değerlendirmelerinin yüksek olduğu bireylerin, değişime direnç eğiliminin de attığı tespit edilmiştir.

Keyifli (2019) tarafından yapılan çalışma ile imam-hatip okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, yöneticilerin değişimi yönetme düzeyleri yeterli bulunmuştur. Ayrıca mesleki ve yöneticilik kıdemi ile okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlikleri konusunda ilişki olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonunda müdürlerin, ortaya çıkan sorunların fark edilmemesinin yönetim problemlerine yol açtığını belirtmektedirler. Aynı zamanda araştırmada “yönetim krizi”ne dikkat çekildiği görülmektedir.



### ***2.4.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar***

Değişim konusunda en önemli çalışma şüphesiz Kurt Lewin tarafından yapılan üç aşamalı değişim modelidir. Model; buzların çözülmesi (unfreezing), değiştirme (changing) ve yeniden dondurma (refreezing) aşamalarından oluşmaktadır (Tokat, 2012). Diğer bir ifadeyle model, değişimin bireylere anlatılması ve bireylerin benimsemesi, değişimin gerçekleşmesi ve değişimde sürekliliğin sağlanmasıdır.

Trump'ın (1987; akt. Kulu Şentürk, 2007) ortaokul kademesinde çalışan okul yöneticilerinin değişime karşı dirençlerini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yeni fikirler konusunda gösterdikleri direnç ve değişimin uygulanması sürecinde zamanın yetersizliği konularında zorlandıkları belirlenmiştir. Değişime karşı gösterilen direncin değişimi uygulamanın önünde engel olduğu vurgulanmıştır.

O'Connor (1993) yaptığı “Direnç: Değişimin yankıları” isimli çalışmasında direncin doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için nedenlerinin belirlenmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Aynı zamanda çalışmada değişime direncin tabiatını araştırmış ve çözümlenmek için stratejiler önermiştir. Bir yandan da bilinçsiz motivasyona ve açık davranışa gizlenen bir matristen bahseder. Bu matrisin direnci sınıflandırma araçlarını sağladığını ifade etmektedir.

Dewitt (1993; akt. Tandoğdu, 2007) çalışmasında emir verme yoluyla yapılan değişim uygulamalarında öğretmenlerin etkilendikleri faktörlerin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmada iletişim ve etkileşimin değişim uygulamaları sürecinde öğretmenler açısından önemine vurgu yapılmıştır.

Williams (1994; akt. Kulu, 2007.) tarafından yapılan çalışmada lokal okul bölgesindeki değişim incelenmiş, okul yöneticilerinin okuldaki değişimlerde sorumluluk almalarının başarıya katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Bir yandan da okul yöneticilerinin otoriter lider olma davranışlarının aynı zamanda öğretmenlere verilen yetkinin az olmasının değişim çabasının önünde engel olduğunu, okul yöneticilerinin değişimi uygulayabilmesi, yönetimde yer alan üyelerin desteğine gereksinimleri olduğunu belirtilmiştir.

Johnson'un (1996; akt. Cenker, 2008) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarındaki değişim uygulamalarının yeterlilik düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerine değişim uygulama sürecinde yeteri kadar maddi destek sağlamanın gerektiği, değişimin uygulama sürecindeki planlamaların ve kurumun politikalarının değiştirilmesinin gerektiği, alınan kararlarda ve gerek yazılı gerekse sözlü iletişimde açık olunması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Klecker ve Loadman (1999) ABD'nin Ohio eyaletinde yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin değişimle uyumlu olmadıklarını, değişimden pek hoşlanmadıklarını ancak yine de değişiklikleri uygulayabileceklerini tespit etmişlerdir. Aynı zamanda araştırmada kadın müdürlerin erkek müdürlere kıyasla okullarda ki değişime daha açık oldukları ortaya çıkmıştır.

Zederayko (2000; akt. Urhanoglu, 2017) Amerika Birleşik Devletlerinde belirlediği birer ilkokul, ortaokul ve lisede görülen sürekli değişim ortamını teşvik edici durumunun tespit edilmesini amaçlamıştır. Araştırmasında Senge tarafından yapılan beş disipline değişimin üzerinde yarattığı etki incelenmiştir. Senge'nin disiplinlerinin okul müdürü ve öğretmenler tarafından okulların amacının geliştirilmesi, takım ruhunun değişimi, öğretmenlerin mesleki gelişimleri, güvenilir ve şeffaf okul ikliminin yaratılmasını sağlamanın açılarından okulların gelişimini teşvik ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Berman ve McLaughlin (2005; akt. Göksoy, 2010) tarafından yapılan değişim çalışmasında, okul müdürleri tarafından destek verilen proje çalışmalarının daha etkili bir şekilde uygulandığı, okul müdürlerinin davranışlarının çok şey ifade ettiği, değişim uygulamaları sürecinde değişimi ne kadar ciddiye aldıkları ve öğretmenleri bu konuda ne kadar destekleri konusunda mesajlar içerdiği belirlenmiştir.

Madsen, Miller ve John (2005; akt. Karabal, 2015) örgütsel bağlılık, sosyal ilişkiler ve değişime hazır olma konularının ilişkileri üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık, kimlik, katılım, sadakat, olumlu

sosyal ilişkilerin varlığı ve örgütsel değişime hazır olma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Salinas (2010; akt. Köktürk, 2016 ) yaptığı araştırmada lise öğretmenlerinin okul müdürü etkisi algıları, müdür ve öğretmenlerin değişime yönelik açıklığı ve değişim konusundaki tedirginliklerini incelemiştir. Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürünün etkinliğine inanmasının değişim uygulamalarına da olumlu yönde bakıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte etkin okul müdürlerinin değişime yönelik tedirginliklerin ve toplumsal baskının azaltılmasında etkili oldukları belirlenmiştir

#### **2.4.2. Örgütsel Sinizm Davranışı Konusunda Yapılan Araştırmalar**

Sinizm konusunda Türkiye’de alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmaların daha çok 2000’li yıllardan sonra yoğunluk kazandığı görülmektedir. Araştırma ilkökul ve ortaokullarda görevli sınıf ve branş öğretmenleri ile yapıldığı için bu bölümde bu alanda yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Ancak sinizm konusunda öncü olan başka kurumlarda yapılmış bazı çalışmalara da değinilmiştir.

##### **2.4.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Türkiye’de sinizm konusunda kapsamlı ilk çalışmanın Erdost ve diğerleri (2007) tarafından yapıldığı görülmektedir. Erdost ve diğerlerinin ilk olarak genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramları üzerinde çalışarak bu kavramları Türkçe alan yazına tanıtmayı amaçladıkları söylenebilir. Bu konuda geliştirilen ölçeklerin Türkiye’de bir firma tarafından test edildiği bilinmektedir. Araştırmada aynı zamanda çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştıkları bölüm, çalıştıkları örgüt sayısı ve pozisyonları gibi demografik özellikleriyle genel sinizm ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerde incelenmiştir. Veriler büyük bir tekstil firmasında görev yapan 64 kişi üzerinden toplanmıştır. Sadece beyaz ve mavi yakalı çalışanlar üzerinden yürütülen çalışma 2007 yılında gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada veriler Dean ve arkadaşları (1998) Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada Eaton (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin dışında kullanılan ölçeklerin olumlu sonuçlar verdiği

görülmüştür. Ayrıca çalışanların, firmada görev yaptıkları bölüm ve buldukları pozisyon değişkenleri ile genel sinizm ve örgütsel sinizm arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak destek bölümlerindeki çalışanların, üretim bölümlerinde çalışanlara kıyasla daha çok sinik davranış sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca yönetici olmayan çalışanlarında yöneticilere oranla sinizm davranışını daha çok gösterdikleri belirlenmiştir. Bunun dışında meslek yüksekokulundan mezun olan çalışanlarda, lisans mezunu olan çalışanlara kıyasla yüksek oranda sinizm davranışı gösterdikleri gözlemlenmiştir (Yalçınkaya, 2013).

Sinizm konusunda kendinden sonraki araştırmacılara ışık tutması açısından önemli bir konuma sahip olan, Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü, öğretmenliği seçme nedenleri gibi demografik değişkenler bakımından örgütsel sinizm düzeylerinde değişiklik olup olmadığının belirlenmesidir. Antalya il merkezinde yapılan çalışmada veriler 2007-2008 eğitim öğretim yılı ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerden toplanmıştır. Güzeller ve Kalağan'ın (2008) geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeğinin kullanıldığı çalışmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerde görülen örgütsel sinizm düzeyinin branş, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü, öğretmenliği seçme nedenleri ile arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Kutunis ve Çetinel'in (2010) yaptığı çalışmada, örgüt çalışanlarının örgütlerine yönelik örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma akademisyenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda; çalışanlarda görülen adaletsizlik algısının örgütsel sinizme sebep olduğu görülmüştür. Bunun yanında örgütsel adalet konusundaki negatif düşüncenin sinizm davranışına yol açtığı ve bireyleri bu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca statü sinizm ilişkisi incelendiğinde araştırmanın örneklemindeki araştırma görevlilerinde daha fazla sinizm davranışı görüldüğü tespit edilmiştir.

Şirin (2011) tarafından İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile

örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonunda, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Helvacı ve Çetin'in (2012) Uşak ilinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere yönelik yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada, Apaydın (2012) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğini kullanmışlardır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerde görülen örgütsel sinizm algısının düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem, öğrenim durumu gibi demografik değişkenleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışma süreleri bakımından 6-10 mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla sinizm davranışı gösterdikleri görülmüştür.

Sezgin Nartgün ve Kartal (2013) örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm konusunda ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine yer verdiği araştırmada Bolu ilinde görevli ortaokul öğretmenleri ile çalışmışlardır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmen görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve kurumda geçen görev sürelerine bağlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerde görülen sinizm davranışlarının yöneticilerin baskıcı tutumlarından kaynaklandığı, kurumlarında güvensiz bir ortamın olduğu belirlenmiştir.

Bölükbaşıoğlu (2013) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ölçeklerinin kullanıldığı araştırma sonucunda; cinsiyet, branş, okul tipi, eğitim durumu, mezun olunan okul ile algılanan örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Fakat öğretmenlerin yaşı ile algıladıkları örgütsel adalet arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sezgin Nartgün ve Kalay (2014) Bolu ili Mudurnu ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda yürüttükleri çalışma ile öğretmenlerin, örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından örgütsel özdeşleşme ölçeğinde anlamlı farklılık bulunurken, örgütsel destek ve örgütsel sinizm açısından farklılık bulunamamıştır. Öğrenim durumu ve hizmet yılı açısından her üç ölçekte de anlamlı farklılar belirlenmiştir. Örgütsel destek- örgütsel özdeşleşme arasında ve örgütsel sinizm- örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyli pozitif ilişki olduğu, örgütsel destek- örgütsel sinizm arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Doğan ve Uğurlu (2014) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Veriler etik liderlik ve örgütsel sinizm ölçekleri ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Mete ve Serin (2015) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve sinizm tutumları arasındaki ilişkinin düzeyinin ve yönünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışına yönelik öğretmenlerin algıları olumlu yönde arttığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı görülmüştür. Bu duruma bağlı olarak da öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının azaldığı tespit edilmiştir.

Arslan (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada elde edilen veriler sonucunda, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyi, otoriter liderlik ve yardımsever liderlik boyutunda “az katılıyorum” düzeyinde ve ahlaki liderlik boyutları ile toplamda “orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Amasralı (2016) Amasya ilinde ortaokul ve liselerde görev yapan matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlikleri üzerinde çalışmıştır. Araştırmada matematik öğretmenlerinde görülen sinizm düzeyinin bilişsel boyutta yüksek olduğunu belirlemiştir.

Demir (2017) İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullardaki görevli öğretmenler üzerinden yürüttüğü çalışması ile okul yöneticilerinin yönetim sürecinde kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerde görülen sinizm düzeyleri ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmen sinizm düzeylerinin düşük bulunduğu, cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından anlamlı farklılıkların olmadığı ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda mesleki kıdem değişkeninde anlamlı farklılığın 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine, okul türü değişkeninde ise ortaokul öğretmenleri lehine sonuçlandığı belirlenmiştir.

Güneş (2017) liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada veriler İstanbul ili Bahçelievler İlçesi'nde resmi okullarda görev yapan öğretmenler içinden rastgele seçilenler üzerinden elde etmiştir. Araştırmada veriler sınıf ve branş öğretmenlerinden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, liderlik ölçeği ve alt boyutlarında mesleki kıdem ve çalışılan kurum değişkenleri arasında anlamlı fark bulmuştur. Ayrıca liderlik ve sinizm arasında ters yönlü ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aydın (2017) Ankara ili Altındağ ilçesinde yürüttüğü çalışmasında öğretmenlerde görülen örgütsel sinizm düzeylerini örgütsel vatandaşlık tutumları ile arasındaki ilişkiyi belirleyerek incelemiştir. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri ile yapılan çalışmada öğretmenlerin sinizm düzeylerinin düşük olduğu, örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinde anlamlı farklılıkların olmadığı, branş ve okul türü değişkeninde ise anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı görülmüştür.

Hıdıroğlu (2018) Tekirdağ ilinde bütün eğitim kademelerini kapsayan çalışması ile öğretmenlerde görülen sinizm davranışlarının okul müdürlerinin kullandığı liderlik stilleri açısından ilişkilendirerek incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin sinizm düzeylerinin düşük olduğu, öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve mesleki kıdemleri ile anlamlı farklılıklar bulunmamış ancak branş ve okul türü değişkenlerinde anlamlı farklılıkların olduğu grlmştir. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin sinizm düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bulut (2019) İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenleri ile yaptığı çalışmasında öğretmenlerin iletişim becerileri ile örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlamış ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırma yrtmştir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin iletişim beceriyle sinizm davranışları arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin aralarında daha sağlıklı ve anlaşılabilir iletişim yöntemlerinin uygulanmasına ve iletişim açıklarının giderilmesinin öğretmenlerin sinizm düzeylerini düşüreceğine vurgu yapılmıştır.

Yazıcıoğlu (2019) Tekirdağ ilindeki bütün eğitim kademelerindeki öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, kurum içi etkin iletişim ortamının öğretmenlerin sinizm düzeylerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin tespit edildiği araştırmada öğretmenlerde görülen sinizm düzeyleri ile cinsiyet, yaş, göreve esas mesleki kıdemleri, öğretmenlerin branşları, okuldaki çalışma süreleri, çalışılan okul türü arasında anlamlı farklılıkların olduğu grlmştir.

#### ***2.4.2.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar***

Sinizm kavramı, ilk olarak milattan önce 4. yy'da bir düşünce okulu ve hayat tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Sinizmin, 1989 yılında Mirvis ve Kanter tarafından yapılan "The Cynical Americans" adlı çalışma ile literatürde kullanılmaya başlandığı bilinmektedir. Halen de bu konuda yapılan çalışmalarla gelişmeye devam etmektedir (Torun, 2016). Örgütsel sinizm konusunda 1940'lı yıllarda yapılan ilk araştırmalar görülmektedir. İlk sinizm lekleri Minnesota niversitesi'nde yapılan çalışmalarda



“Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” Medley ve Cook tarafından hazırlanan “Sinik Düşmanlık Ölçeği”dir (Akova ve Kılıç, 2015). Bu bölümde örgütsel sinizm konusunda yurtdışında öncü olan çalışmalara yer verilmiştir.

Mirvis ve Kanter 1991 yılında yaptıkları araştırmanın neticesinde; örgütsel sinizm kavramı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yaş aralığı 18-25 yaş olan çalışanların 55 yaş ve üzeri çalışanlara oranla daha çok sinizm davranışı gösterdiklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte örgütsel sinizm kavramının cinsiyet ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre sinizm davranışı gösterme düzeylerinin çok daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra medeni durumu boşanmış olan çalışanlarda görülen sinizm davranışının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Andersson ve Bateman (1997) sinizmin örgütlerdeki sebep ve sonuçlarına ilişkin çalışmalar yapmışlardır. Toplamda 200 den fazla yönetici ve uzman grubu ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda, yönetici maaşlarının ve aniden işten çıkarılmaların beyaz yakalı çalışanlarda sinizm davranışı oluşturduğunu ortaya koymuşlardır.

Brandes (1997) örgütsel sinizmi kavramsallaştırmak, yapılan kavramsallaştırmaya uygun olarak örgütsel sinizm ölçütü oluşturmak, örgüt içindeki çalışan ve yöneticilerden elde edilen verileri test etmek hedefleri üzerine araştırmasını yürütmüştür.

Dean ve arkadaşları (1998) örgütsel sinizm kavramını tanıtmak amacıyla, “çalışanlar neden örgütlerine karşı olumsuz tutumlar sergilemektedir?” sorusuna cevap aramışlardır.

Eaton (2000) örgütsel sinizmi işletme boyutuna getirmek ve ölçümü için bir yaklaşım sağlamak aynı zamanda Weiner’in sosyal motivasyon teorisine dayanan örgütsel sinizm modeli geliştirmek amacıyla çalışmasını yürütmüştür. Araştırma sonucunda, umut ve sempati davranışları arasındaki ilişki anlamlı olarak bulunurken, öfke ile davranışlar arasındaki bir ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Delken (2004) çağrı merkezindeki çalışanlar üzerinde yürüttüğü araştırmada örgütsel sinizmin ve demografik değişkenler açısından ilişki düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki düzeyinde demografik değişkenlerin etkili olmadığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğunu ve bekar çalışanların daha çok sinizm davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir. Araştırmada çalışanlar üzerinde müşteri memnuniyeti nedeniyle baskının uygulandığı bu durumda sinizme neden olduğu vurgulanmıştır.

Bommer, Rich ve Rubin (2005) örgütsel sinizmin dönüşümcü liderlik ile ilişki düzeyini belirlemeyi amaçladıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Dönüşümcü liderliğin sinizm davranışı üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür.

James (2005) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizmin temel faktörlerini, örgütsel sinizmin ara değişkenlerini ve sonuçlarını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizmi oluşturan faktörleri; örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört kategoride sınıflandırmıştır. James okul müdürleri ile yaptığı çalışmasında örgütsel sinizmin ara değişkenlerini; kontrol odağı ve örgütsel ruh olarak ifade ederken, örgütsel sinizmin sonuçlarını da; iş gerilimi, örgütsel vatandaşlık, zarar verici iş davranışları, çalışan uyumsuzluğu ve performans şeklinde olabileceğini şeklinde yorumlamıştır (Akt. Çalbay, 2016).

Scott ve Zweig (2008) tarafından yapılan çalışmada veriler 312 çalışan üzerinden yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, öz değerlendirme ile sinizm arasında negatif yönlü, negatif duygu durum ile sinizm arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda genel ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki, örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında ters yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Yim ve Moses (2016) büyük eğitim dönüşüm planı ve iş tatminine karşı öğretmen sinizmi araştırdıkları çalışma sonuçlarına göre, iş tatmini ile sinizm arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmış ve sinizmin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkileri ortaya konmuştur. Aynı zamanda araştırmada öğretmenlerin eğitim girişimlerine karşı orta düzeyde sinik oldukları görülmüştür (Akt. Abaslı, 2018).

Supruadi ve Sefnedi' nin (2017) Endonezya'nın Medan ve Kuzey Sumatera kentlerinde görevli devlet memurları ile yaptığı çalışmalarında örgütsel sinizmin duygusal zeka, motivasyon ve iş performansı ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda ilişki düzeyinin negatif yönlü ve anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Ropledo, Martinez ve Merlona (2018) Kolombiya'da farklı iş kurumlarında görevli çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel sinizmin “nadiren” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm düzeyinin cinsiyet, mesleki kıdem, yapılan işin türü, medeni durum değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Ancak eğitim durumunda farklılığın temel eğitim mezunlarının lehine, yaş değişkeninin de ise 50 yaş üzerindeki çalışanlar lehine olduğu tespit edilmiştir (Akt. Hıdıroğlu, 2018).

## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması ile veri toplama araçlarının çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, öğretmen görüşlerine göre Bolu ili merkez ilçede ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarının belirlenmesini amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Araştırma niteliği gereği tarama modelindedir. Tarama modeli; geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1998).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmanın sonuçlarının genellenebildiği öğeler bütünü iken, örneklem ise evrenden belirli kriterlere dikkat edilerek seçilen, evreni temsil eden en küçük öbeğdir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Araştırmalar genellikle örneklem üzerinden yürütülmekte ve elde edilen sonuçlar evrene genellenmektedir (Karasar, 1998). Çalışılan evrenden örneklem seçme işlemi ise örnekleme olarak açıklanmaktadır. Seçilen örnekleme bağı olarak elde edilen bilgilerle evren hakkında daha net bilgiye ulaşılmak istenir (Arıkan, 2004).

Bu kapsamda araştırmanın çalışma evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkez ilçede bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma, Bolu ilinde bazı okulların ilkokul ve ortaokul kademesinin halen birbirinden ayrılamaması ve buna bağlı olarak okul müdürlüklerinin de tek elden yürütülmesi nedeniyle ilkokul ve ortaokullarda birlikte yürütülmüştür. Örnekleme, öğretmenlerin il genelindeki temsil oranına göre basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, örnekleme seçilen her bir ögenin istatistiksel olarak aynı şansa sahip olduğu ve tamamen rastgele seçildiği yöntemdir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012). Yani her bir okul eşit seçilme olasılığına sahiptir. Diğer bir ifadeyle bir okulun seçimi diğer okulu etkilememektedir. Dolayısıyla örnekleme seçiminde merkez ilçede yer alan büyük okulların yanı sıra evrene dahil olan köy okullarının da aynı şansa sahip olması istenmiştir. Örneğin; merkez ilçede iyi bir konumda bulunan 50. Yıl ilkokulu ile merkez köyde bulunan Yumrukaya ilkokulu gibi köy okullarında görev yapan öğretmenlere de ulaşılmak istenmiştir. Bu nedenle örnekleme seçimi yapılırken öncelikle evrendeki tüm okullar sırayla listelenmiştir. Sonra seçkisiz sayılar tablosu oluşturulmuştur. Tablo üzerinden önce bir okul rastgele seçilmiş, ardından tabloda yer alan diğer okullarda birbirinden bağımsız şekilde seçilerek örnekleme oluşturulmuştur.

Bolu ili merkez ilçede 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğünden 26/12/2016 tarihinde alınan veriler doğrultusunda ilkokul ve ortaokullarda 551 ilkokul, 666 ortaokulda olmak üzere toplam 1217 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırma evrenine ait ilkokul (Ek:6) ve ortaokullar (Ek:7) ile bu okullarda görev yapan öğretmen sayıları listesi araştırmanın sonunda sunulmuştur.

Araştırmada öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilik düzeylerini belirlemek için öğretmenlere *“okul yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerini uygulayabilme düzeyleri”* ölçeği, öğretmenlerin çalıştıkları okula karşı sergiledikleri sinizm davranışlarını belirlemek için ise *“Örgütsel sinizm”* ölçeği örnekleme okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Her iki ölçekten elde edilen veriler öğretmenlerin demografik özelliklerine göre, (cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, göreve esas öğretmenlik

branşı, okul türü) uygulanmış olup veri analizleri iki ölçek değerlendirilerek yapılmıştır.

Büyüköztürk ve diğerlerine (2012) göre evren büyüklüğü 1217 sayılı gruplar için veri toplanması gereken sayı 298'dir. Örneklemin evreni daha iyi temsil etmesi istendiğinden ve geri dönüşlerde problem yaşanma ihtimali göz önüne alındığından fazla sayıda ölçek uygulanmaya çalışılmış ve daha fazla öğretmene ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırma verilerinin öğretmenlerin seminer döneminde toplanmasının, öğretmenleri toplu olarak bir arada bulma imkanı tanınması ve verilerin kısa sürede toplanmasını sağlaması bir avantaj oluşturmuştur. Ancak öğretmenlerin bir kısmının kendi okulları dışında başka illerde seminere katılması sonucu bu öğretmenlere ulaşamaması ise dezavantaj oluşturmuştur. Araştırma yapılan bazı okullarda özellikle bu oranın yüksek olduğu görülmüştür. Bu kapsamda örnekleme alınan okullardan, ulaşılan 450 öğretmene ölçek formları verilmiştir. Belirlenen sürelerde öğretmenlerden 26'sı geri dönüş yapmamış, 20 'si ise ölçek formlarını araştırma kriterlerine uygun olarak doldurulmadığından( kişisel bilgilerin eksik doldurulması ya da ölçek maddelerinden bazılarının boş bırakılması gibi) değerlendirmeye alınmamıştır. Toplamda 404 öğretmen ölçeği araştırma örneklemini oluşturmuştur. Ölçeklerin geri dönüş oranı 85,5 'dir.

Araştırmada örneklem sayısını belirlemek için öncelikle örnekleme alınacak ilkokul ve ortaokul sayıları ve yüzde oranları, sonrasında basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile hangi okulların örnekleme alınacağı, bu okullarda görev yapan öğretmen sayıları okul türüne göre belirlenmiştir. Tablo 3.1'de çalışma evreni ve örnekleme alınacak okul sayıları ile yüzde oranları hesaplanarak verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Örnekleme Alınan Okul Sayısı ve Oranları

Okul Türü	Merkez İlçedeki Toplam Okul Sayısı (n)	Oran (%)	Okul Sayısı
İlkokul	36	55,4	20
Ortaokul	29	44,6	13
<b>Toplam</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>33</b>

Tablo 3.1 incelendiğinde Bolu İli merkez ilçedeki ilkokul ve ortaokul sayısı, her okul türünün örnekleme temsil etme oranı ve örnekleme alınacak okul sayıları görülmektedir. Tabloya göre bölgedeki ilkokul sayısının örnekleme oranı daha yüksektir. Belirlenen yüzde oranına göre örnekleme alınan ilkokul sayısı 20, ortaokulların örnekleme temsil etme oranı ise örnekleme alınan okul sayısı ise 13'tür. Örnekleme alınacak okul sayıları belirlendikten sonra, basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile hangi okulların örnekleme alınacağına karar verilmiştir.

Örnekleme alınacak okul sayıları yüzde oranlarına göre belirlendikten sonra örnekleme alınan okul sayısı, öğretmen sayısı ve oranlarına ilişkin bilgiler Tablo 3.2'de verilmiştir.

**Tablo 3.2.** Örnekleme Temsil Eden Okul Türü ve Öğretmen Dağılım Oranları

Okul Türü	Okul Sayısı(n)	Oranı(%)	Öğretmen Sayısı	Oranı(%)
İlkokul	20	60,60	179	44,30
Ortaokul	13	39,40	225	55,70
<b>Toplam</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>404</b>	<b>100</b>

Tablo 3.2 incelendiğinde okul sayısı açısından ilkokulların oranı ortaokullara göre daha fazladır. Örnekleme alınan öğretmen sayısı açısından da ortaokullar daha yüksek orandadır. İlkokullarda görev yapan öğretmen sayısı ise 179'dur. Evreni temsil eden ilkokul sayısının ortaokul sayısından daha fazla olmasına rağmen ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısının daha fazla olması ortaokul öğretmenlerine daha fazla ulaşma imkanı tanımış ve alınan örneklem de ortaokul da çalışan öğretmen sayısının fazla olması ile sonuçlanmıştır. Tabloda görüldüğü gibi ilkokullarda 179, ortaokullardan ise 225 öğretmenin araştırma kriterlerine uygun olarak katılımı ile yapılan çalışmada toplamda 404 öğretmen ölçeği değerlendirmeye alınmıştır.

Bolu ili merkez ilçede ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin evrenden alınan örneklem sayıları okullara göre dağılımı Tablo 3.3'de verilmiştir.

**Tablo 3.3.** Örnekleme Alınan Okullar ve Öğretmenlerin Dağılımı

Okul Adı	Okulda Görev Yapan Öğretmen Sayısı	Araştırmaya Katılan Öğretmen Sayısı	Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı
100.Yıl İlkokulu	22	17	15
50. Yıl İzzet Baysal İlkokulu	43	29	25
Abant İlkokulu	15	10	9
Atatürk İlkokulu	17	12	10
Behiye Baysal İlkokulu	13	11	9
Cumhuriyet İlkokulu	21	11	11
Çobankaya Şehit Murat Paçal İlkokulu	6	5	4
Dağkent Kiroğlu Eğitim ve Sağlık Vakfı İlkokulu	7	6	5
Dodurga Abdi Sin İlkokulu	6	5	5
Doğancı Ayşe Becikoğlu İlkokulu	8	6	6
İnkılap İlkokulu	12	8	6
Karacasu İlkokulu	14	8	7
Köroğlu İlkokulu	25	15	13
Mevlana İlkokulu	16	9	7
Milli Egemenlik İlkokulu	17	10	8
Paşaköy İlkokulu	13	9	8
Sakarya İlkokulu	30	18	15
Yıldırım Beyazıt İlkokulu	6	5	4
Yukarısoku İlkokulu	15	11	10
Yumrukaya İlkokulu	3	3	2
100. Yıl Ortaokulu	26	18	15
50. Yıl İzzet Baysal Ortaokulu	83	48	43
Atatürk Ortaokulu	43	21	20
Behiye Baysal Ortaokulu	17	13	10
Cumhuriyet Ortaokulu	24	14	12
Doğancı Ayşe Becikoğlu Ortaokulu	13	10	9
Hacı Bayram Veli İmamhatip Ortaokulu	28	22	20
Karacasu Ortaokulu	14	9	8
Köroğlu Ortaokulu	28	16	15
Milli Egemenlik Ortaokulu	23	17	16
Sakarya Ortaokulu	40	26	25
Şehit Ozan Özen Ortaokulu	28	25	20
Yunus Emre Ortaokulu	24	14	12
<b>Toplam</b>	<b>700</b>	<b>450</b>	<b>404</b>

Tablo 3.3 incelendiğinde basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen örneklem grubuna göre yapılan araştırmada ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam 700 öğretmenin 450' sine ölçek dağıtılmış, gerekli incelemelerin yapılması neticesinde 404 öğretmen ölçeği değerlendirmeye alınmıştır.



Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri; cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, göreve esas öğretmenlik branşı ve okul türü değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 3.4’ da sunulmuştur.

**Tablo 3.4.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Değişken	Kategoriler	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	272	67,3
	Erkek	132	32,7
Medeni Durum	Evli	359	88,9
	Bekar	45	11,1
Mesleki Kıdem	1-5 yıl arası	45	11,1
	6-10 yıl arası	82	20,3
	11-15 yıl arası	109	27,0
	16-20 yıl arası	65	16,1
	20-25 yıl arası	52	12,9
	26 yıl ve üzeri	51	12,6
Göreve Esas Öğretmenlik Branşı	Sınıf Öğretmeni	164	40,6
	Branş Öğretmeni	240	59,4
Okul Türü	İlkokul	179	44,3
	Ortaokul	225	55,7
<b>Toplam</b>		<b>404</b>	<b>100,00</b>

Tablo 3.4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %67,3’ü kadın, %32,7’si erkektir. Medeni durum açısından bakıldığında öğretmenlerin %88,9’u evli, %11,1’i ise bekadır. Öğretmenlerin %11,1’i 1-5 yıl arası, %20,3’ü 6-10 yıl arası, %27,0’si 11-15 yıl arası, %16,1’i 16-20 yıl arası, %12,9 20-25 yıl arası ve %12,6’sı 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların daha çok 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Öğretmenlerin %40,6’u sınıf öğretmeni ve %59,4’ü branş öğretmenidir. Öğretmenlerin %44,3’ü ilkokul ve %55,7’si ortaokul da görev yapmaktadır. Yapılan araştırmaya daha çok branş öğretmenlerinin katılım sağladığı ve daha çok ortaokulda görev yapan öğretmenlere ulaşıldığı ortaya çıkmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında iki ölçek kullanılmıştır. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ilişkin “kişisel bilgiler” ikinci bölümde “Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” yer almıştır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından düzenlenmiş olup öğretmenlerin; cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, göreve esas öğretmenlik branşı ve okul türü gibi demografik özelliklerini içeren sorulardan oluşmaktadır.

#### 3.3.2. Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği

Okul yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerini uygulayabilme düzeyleri ölçeği, Göksoy (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek beşli likert tipinde olup aralıkları 1,00-1,79 arası: Hiçbir zaman, 1,80-2,59 arası: Nadiren, 2,60-3,39 arası: Arasına, 3,40-4,19 arası: Sıklıkla, 4,20-5,00 arası: Her zaman şeklindedir. Ölçek 38 madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Faktörlerdeki maddelerin taşıdıkları anlam dikkate alınarak elde edilen alt boyutlar sırayla; *eğitim ve karara katılımı sağlama, iletişim, kolaylaştırma ve destek, ile vizyon* şeklindedir.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü ile yapılmıştır. Ölçek soruları okul yöneticileri ve öğretmenlere ayrı ayrı sorulmuş ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları okul yöneticileri ve öğretmenler için ayrı ayrı hesaplanarak ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ölçeği geliştiren Göksoy (2010) tarafından ölçeğin tamamında .97; *eğitim ve karara katılımı sağlama* alt boyutunda .96; *iletim* alt boyutunda .92; *kolaylaştırma ve destek* alt boyutunda .91 ve *vizyon* alt boyutunda .91 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmacı tarafından öğretmenlere uygulanan “*okul yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerini uygulayabilme düzeyleri*” ölçeği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları güvenilirliği ölçeğin tamamında .98; *eğitim ve karara katılımı sağlama* alt boyutunda .95; *iletişim* alt boyutunda .91; *kolaylaştırma ve destek* alt boyutunda .94 ve *vizyon* alt boyutunda .93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin ve alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel Sinizm Ölçeği Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte veriler ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinden elde edilmiştir. Ölçekte öğretmenlerin, örgütlerine karşı olumsuz tutum geliştirme nedenlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ölçek dört alt boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlar sırasıyla; *çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum* ve *çalışanların kararları uygulamalara katılımı* olarak sıralanmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde olup aralıkları 1,00-1,79 arası: Kesinlikle Katılmıyorum, 1,80-2,59 arası: Katılmıyorum, 2,60-3,39 arası: Kararsızım, 3,40-4,19 arası: Katılıyorum, 4,20-5,00 arası: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları için ise bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ölçeği geliştiren Sağır ve Oğuz (2012) tarafından ölçeğin tamamında .89; *çalıştığı kurumdan uzaklaşma* alt boyutunda .86; *performansı düşüren etkenler* alt boyutunda .88; *okula karşı olumsuz tutum* alt boyutunda .85 ve *çalışanların kararları uygulamalara katılımı* alt boyutunda 0,68 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlere uygulanan “*örgütsel sinizm*” ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları güvenilirliği ölçeğin tamamında .93; *çalıştığı kurumdan uzaklaşma* alt boyutunda .87; *performansı düşüren etkenler* alt boyutunda .89; *okula karşı olumsuz tutum* alt boyutunda .86 ve *çalışanların kararları uygulamalara katılımı* alt boyutunda .60 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin ve alt boyutlarının yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları 2016-2017 eğitim öğretim yılında Bolu ili merkez ilçede bulunan ilkokul ve ortaokullarda çalışan okul yöneticisi ve öğretmenlere araştırmacı tarafından Haziran ayında uygulanmıştır. Verilerin toplanmasından önce araştırmada kullanılacak olan ölçeklerin kullanım izinleri ilgili kişilerden alınmıştır (EK: 9). Ayrıca Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden ve Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra (Ek: 10). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'na 05.06.2017 tarihinde yapılan başvuru, 09.10.2017 tarihli ve 2017/02 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur (Ek:11 ve Ek:12).

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın veri toplama sürecinde elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS paket programı ile yapılmıştır. Elde edilen veriler için Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanarak hangi analizlerin yapılacağı belirlenmiştir. Yapılan inceleme sonucu verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (Ek:3).

Öğretmenlere uygulanan “Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri” ölçeği ile “Örgütsel Sinizm” ölçeğinin ve alt boyutlarının normalliğini sınamak için yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda elde edilen anlamlılık değerleri incelendiğinde ölçeklerin ve alt boyutlarının dağılımlarının normal dağılımlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Ölçeklerle ilgili Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları araştırmanın sonunda sunulmuştur (Ek: 1 ve Ek:2).

Araştırmanın normal dağılım göstermemesi nedeniyle cinsiyet, medeni durum, göreve esas öğretmenlik branşı ve okul türü değişkenlerinde non-parametrik testlerden Mann Whitney- U, mesleki kıdem değişkeni için ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerinin çözümüne ilişkin yapılan veri analizlerine, elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

#### 4.1.Öğretmenlerin algularına göre okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin sinizm davranışları düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmenlerin algularına göre okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin sinizm davranışları düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.1’de sunulmuştur.

**Tablo 4.1.** Öğretmenlere Yönelik, Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri ile Örgütsel Sinizm Davranışları Düzeylerine İlişkin İstatistikler

	n	( $\bar{X}$ )	Ss
Eğitim ve Karara Katılımı	404	3,57	13,43
Sağlama	404	3,69	4,9
İletişim	404	3,53	5,31
Kolaylaştırma ve Destek	404	3,66	6,18
<b>Değişim Ölçeği Geneli</b>	404	3,60	28,06
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	404	2,09	5,78
Performansı Düşüren Etkenler	404	2,55	8,63
Okula Karşı Olumsuz Tutum	404	1,74	3,91
Çalışanların Kararları	404	1,79	2,51
Uygulamalara Katılımı	404	2,14	17,52
<b>Sinizm Ölçeği Geneli</b>	404	2,14	17,52

Tablo 4.1 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin ortalamalarının ölçeğin genelinde ve tüm alt boyutlarında “Sıklıkla” düzeyinde olduğu görülmektedir (Ek: 4).

Sıra ortalamaları dikkate alındığında değişime direncin yönetimi konusunda; öğretmenler okul yöneticilerini daha çok iletişim yönünden yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir ( $\bar{X}=3.69/$  Sıklıkla). Genel olarak okullarda çalışan okul yöneticisi ve öğretmenlerin öncelikle üzerinde durdukları konunun iletişim olduğu söylenebilir. Sonrasında öğretmenlerin okul yöneticilerini vizyon yönünden yüksek düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir ( $\bar{X}=3.66/$  Sıklıkla). Okullarda uygulanan stratejik plan hedeflerinin okul yöneticilerinde vizyon oluşturması bu durumun sonucu olarak değerlendirilebilir. Nitekim bu hedeflerin planlanması ve uygulanmasında öğretmenlerinde sürece dahil edilmesi okul yöneticilerine destek olmalarını da sağlamış olabilir. Son olarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin eğitim ve karara katılımı sağlama alt boyutu ( $\bar{X}=3.57/$  Sıklıkla) ve kolaylaştırma ve destek alt boyutu ( $\bar{X}=3.53/$  Sıklıkla) yönünden yeterlilik düzeyleri sıralanmıştır. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinden farklı olarak kolaylaştırma ve destek alt boyutu açısından okul yöneticilerini en düşük düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durum yönetim işlerinden sorumlu olan okul yöneticileri için herkesin istek ve ihtiyaçlarına cevap verilmesinin zorluğunu göstermektedir. Bir öğretmen için kolaylaştırılan bir durumun diğer bir öğretmen için zorluk çıkarabileceği ihtimali olasıdır.

Örgütsel sinizm ölçeğinde ise öğretmenlerin sıra ortalamaları dikkate alındığında, performansı düşüren etkenler ( $\bar{X}=2,55/$  katılmıyorum) ve çalıştığı kurumdan uzaklaşma ( $\bar{X}=2,09/$  Katılmıyorum) alt boyutları ile ölçeğin genelinde ( $\bar{X}=2,14/$  katılmıyorum) “katılmıyorum ” düzeyinde olduğu, okula karşı olumsuz tutum ( $\bar{X}=1,74/$  kesinlikle katılmıyorum) ve çalışanların kararları uygulamalara katılımı ( $\bar{X}=1,79/$  kesinlikle katılmıyorum) alt boyutlarında da “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde bulunmuştur ( Ek: 5). Öğretmenlerin en fazla performansı düşüren etkenlerden etkilendikleri görülmektedir. Okullarda öğretmenlerde gösterilen çabanın sonucunda okul yönetimi ya da veliler tarafından destek görmemek hatta anlaşılmamak çok sık rastlanan bir durum olduğu için öğretmenlerin en fazla bu duygusu yaşamasının normal olduğu söylenebilir. Sırasıyla çalışanların

kararları uygulamalara katılımı ve okula karşı olumsuz tutum sergilenmesi duygularının daha az düzeyde yaşanması öğretmenlerin görevlerinin gereğini yerine getirme sorumluluğu ile açıklanabilir.

#### 4.2. Öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, göreve esas öğretmenlik branşı, okul türü) ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin sinizm davranışları ile ilgili öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, göreve esas öğretmenlik branşı, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre yapılan Mann Whitney-U testi ve Kruskal Wallis testi analiz sonuçları sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

##### 4.2.1. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.2'de sunulmuştur.

**Tablo 4.2.** Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği	Eğitim ve Karara Katılımı Sağlama	Kadın	272	202,29	55022,00	17894,00	,95
		Erkek	132	202,94	26788,00		
	İletişim	Kadın	272	202,89	55185,00	17847,00	,92
		Erkek	132	201,70	26625,00		
	Kolaylaştırma ve Destek	Kadın	272	202,03	54951,00	17823,00	,90
		Erkek	132	203,48	26859,00		
	Vizyon	Kadın	272	205,01	55764,00	17268,00	,53
		Erkek	132	197,32	26606,00		
	Toplam	Kadın	272	202,73	55142,50	17889,50	,95
		Erkek	132	202,03	26667,50		

Tablo 4.2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $U= 17889,50$ ;  $p>0,05$ ). Öğretmenlerin cinsiyet farklılıklarının, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri konusundaki algılarını etkilemediği görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin değişim sürecinde kadın ve erkek öğretmenlere yönelik davranışlarının eşit düzeyde olması ile açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri eğitim ve karara katılım alt boyutu açısından incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olmamakla birlikte ( $U= 17894,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin daha fazla eğitim ve karara katılım sağlama oranının çok az bir farkla yüksek olduğunu düşünmekte oldukları ortaya çıkmaktadır. İletişim alt boyutu öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 17847,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla okul yöneticilerini iletişime daha açık olarak değerlendirdiği görülmektedir. Kolaylaştırma ve destek alt boyutu öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 17823,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin çalışanlara mevcut durumu kolaylaştırma ve destek sağlama açısından daha etkili olduklarını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Son alt boyut vizyon öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U=17268,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere oranla okul yöneticilerini daha vizyon sahibi olarak görmektedir. Ölçeğin genelinde ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla okul yöneticilerini değişime direnci yönetme konusunda yeterli gördükleri tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin sinizm davranışları ile cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.3’da sunulmuştur.



**Tablo 4.3.** Öğretmenlerin Sinizm Davranışları İle Cinsiyet Değişkeni Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Kadın	272	200,84	54628,00	17500,00	,68
		Erkek	132	205,92	27182,00		
	Performansı Düşüren Etkenler	Kadın	272	201,77	54882,50	17754,50	,85
		Erkek	132	204,00	26927,50		
	Okula Karşı Olumsuz Tutum	Kadın	272	196,51	53451,50	16323,50	,13
		Erkek	132	214,84	28358,50		
	Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	Kadın	272	202,75	55149,00	17883,00	,94
		Erkek	132	201,98	26661,00		
	Toplam	Kadın	272	200,85	54630,50	17502,00	,68
		Erkek	132	205,91	27179,50		

Tablo 4.3 incelendiğinde, öğretmenlerin sinizm davranışları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkarmamaktadır ( $U= 17502,00$ ;  $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin cinsiyet farklılıkları sinizm düzeylerini etkilememektedir. Dolayısıyla kadın ve erkek öğretmenlerin sinizm düzeylerinin eşit olduğu görülmektedir. Bu durum okullardaki iş ve işlemlerin cinsiyete bağlı olarak yapılmadığı ve çalışanların ayrıştırılmadığı olarak açıklanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 17500,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha çok çalıştığı kurumdan uzaklaşma duygusunu yaşadıkları görülmektedir. Performansı düşüren etkenler alt boyutu cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 17754,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla performansı düşüren etkenlerden daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Okula karşı olumsuz tutum alt boyutu cinsiyet değişkeni açısından

incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 16323,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha fazla çalıştıkları kuruma olumsuz tutum sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Ölçeğin son alt boyutu olan çalışanların kararları uygulamalara katılımı cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U=17883,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla çalıştıkları kurumda alınan kararları uygulama düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Ölçeğin genelinde ise erkek öğretmenlerin daha fazla sinizm davranışı sergiledikleri görülmektedir.

#### 4.2.2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.4'da sunulmuştur.

**Tablo 4.4.** Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Medeni Durum	n	Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri	Eğitim ve Karara Katılımı	Evli	359	200,69	72048,00	7428,00	,37
		Bekar	45	216,93	9762,00		
	İletişim	Evli	359	202,23	72600,50	7980,50	,89
		Bekar	45	204,66	9209,50		
	Kolaylaştırma ve Destek	Evli	359	200,14	71851,00	7231,00	,25
		Bekar	45	221,31	9959,00		
	Vizyon	Evli	359	200,80	72086,00	7466,00	,40
		Bekar	45	216,09	9724,00		
	Toplam	Evli	359	200,57	72004,50	7984,50	,34
		Bekar	45	216,90	9805,50		

Tablo 4.4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda anlamlı bir

fark bulunamamıştır ( $U=7984,50$ ;  $p>0,05$ ). Öğretmenlerin evli ya da bekar olmasının okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri konusundaki algılarını etkilememektedir. Bu durum okul yöneticilerinin değişim sürecinde evli öğretmenlerin aile sorumluluklarını da dikkate aldıkları şeklinde açıklanabilir. Öğretmenlerin çoğunluğunun evli olduğu düşünüldüğünde okul yöneticilerinin bu durumu dikkate almasının önemini ortaya çıkarttığı düşünülebilir. Çünkü evli öğretmenler üzerinde yapılacak herhangi bir baskının değişim uygulamalarında olumsuz yansıma ihtimali olabilir. Bununla birlikte bekar öğretmenlere vakitleri olduğu düşüncesiyle çok iş yüklemesi, okuldaki sorumluluklarını artırma gibi uygulamaların yapılmadığı ifade edilebilir. Medeni durum açısından ayrıştırılmadığını düşünen öğretmenlerin yöneticilerini aynı görüşte değerlendirdikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri alt boyutlar açısından incelendiğinde, okul yöneticilerinin eğitim ve karara katılımı sağlama düzeyleri öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 7428,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bekar öğretmenler evli öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin daha fazla eğitim ve karara katılım sağlama oranının yüksek olduğunu düşünmektedir. İletişim alt boyutu öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 7980,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla okul yöneticilerini iletişime daha açık olduğu olarak değerlendirdiği görülmektedir. Kolaylaştırma ve destek alt boyutu öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 7231,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bekar öğretmenler evli öğretmenlere oranla okul yöneticilerini çalışanlara mevcut durumu kolaylaştırma ve destek sağlama açısından daha etkili oldukları düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Son alt boyut vizyon, öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U=7466,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bekar öğretmenler evli öğretmenlere oranla okul yöneticilerini daha vizyon sahibi yöneticiler olarak görmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarının geneli medeni durum açısından incelendiğinde bekar öğretmenler okul yöneticilerinin değişime karşı direnci yönetme yeterlikleri düzeyinin daha yüksek olduğunu düşünmektedir.

Öğretmenlerin sinizm davranışları ile medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan ManWhitney-U analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.5’de sunulmuştur.

**Tablo 4.5.** Öğretmenlerin Sinizm Davranışları İle Medeni Durum Değişkeni Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Evli	359	201,29	72263,00	7643,00	,55
		Bekar	45	212,16	9547,00		
	Performansı Düşüren Etkenler	Evli	359	201,63	72385,50	7765,50	,67
		Bekar	45	209,43	9424,50		
	Okula Karşı Olumsuz Tutum	Evli	359	201,78	72440,50	7820,50	,72
		Bekar	45	208,21	9369,50		
	Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	Evli	359	200,79	72082,00	7462,00	,39
		Bekar	45	216,18	9728,00		
	Toplam	Evli	359	201,16	72218,00	7598,00	,51
		Bekar	45	213,16	9592,00		

Tablo 4.5 incelendiğinde, öğretmenlerin sinizm davranışları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkarmamaktadır ( $U = 7598,00$ ;  $p > 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle okullarda görev yapan evli ve bekar öğretmenlerin sinizm davranış düzeylerinin eşit olduğu görülmektedir. Bir bakıma öğretmenlerin aile hayatlarının okul içinde sinizm davranışına etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durum okullarda öğretmenlerin medeni durumları ile ayrıştırılmadığı, okuldaki görevlerinde

bunun bir avantaj ya da dezavantaj olarak görülmediği şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda öğretmenlerin özel hayatlarını işlerine çok yansıtmadıkları, sinizm duygusu ile aile yaşantısında bağ kurmadıkları, aile içinde sorun yaşasalar dahi görevlerini yerine getirdikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin sinizm davranışları alt boyutlar açısından incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan uzaklaşma düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 7643,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla daha çok çalıştığı kurumdan uzaklaşma duygusunu yaşadıkları görülmektedir. Performansı düşüren etkenler alt boyutu medeni durum değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 7765,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla performansı düşüren etkenler daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Okula karşı olumsuz tutum alt boyutu medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 7820,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla daha fazla çalıştıkları kuruma olumsuz tutum sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Son alt boyut olan çalışanların kararları uygulamalara katılımı medeni durum değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U=17883,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla çalıştıkları kurumda alınan kararları uygulama düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ölçeğin alt boyutlarının geneli medeni durum açısından incelendiğinde, bekar öğretmenlerin çalıştıkları kuruma karşı daha fazla olumsuz tutum sergiledikleri görülmektedir.

#### **4.2.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular**

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan *Kruskal-Wallis* Testi analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.6'da sunulmuştur.

**Tablo 4.6.** Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin *Kruskal-Wallis* Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Mesleki Kıdem	n	Sıra ortalaması	Sd	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği	Eğitim ve Karara Katılımı Sağlama	1-5 yıl arası	45	206,44	5	4,71	,45	-
		6-10 yıl arası	82	197,86				
		11-15 yıl arası	109	200,27				
		16-20 yıl arası	65	206,45				
		21-25 yıl arası	52	228,22				
		26 yıl ve üzeri	51	180,00				
	İletişim	1-5 yıl arası	45	210,77	5	6,27	,28	-
		6-10 yıl arası	82	195,96				
		11-15 yıl arası	109	204,42				
		16-20 yıl arası	65	196,38				
		21-25 yıl arası	52	232,51				
		26 yıl ve üzeri	51	178,82				
	Kolaylaştırma ve Destek	1-5 yıl arası	45	208,23	5	8,43	,13	-
		6-10 yıl arası	82	199,99				
		11-15 yıl arası	109	197,31				
		16-20 yıl arası	65	193,30				
		21-25 yıl arası	52	242,83				
		26 yıl ve üzeri	51	183,17				
	Vizyon	1-5 yıl arası	45	214,11	5	7,79	,16	-
		6-10 yıl arası	82	191,12				
		11-15 yıl arası	109	201,29				
		16-20 yıl arası	65	186,75				
		21-25 yıl arası	52	239,20				
		26 yıl ve üzeri	51	195,78				
	Toplam	1-5 yıl arası	45	208,90	5	6,20	,28	-
		6-10 yıl arası	82	195,91				
11-15 yıl arası		109	200,30					
16-20 yıl arası		65	197,19					
21-25 yıl arası		52	236,19					
26 yıl ve üzeri		51	183,61					

Tablo 4.6 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [ $\chi^2$  (sd=5, n=404) =6,200; p<0,05]. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin görevde geçirdikleri hizmet süreleri okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri konusundaki algılarını etkilememektedir. Göreve yeni başlayan öğretmenle, emeklilik yaşı gelmiş bir öğretmenin aynı görüşte olması bir anlamda okullarda kuşak farklarının değişim üzerinde çok etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Yani okul yöneticisinin değişim sürecini yönetirken görev dağılımlarını öğretmenlerin mesleki kıdemini dikkate alarak yaptığı, bireysel becerilerini ve deneyimlerini de göz önünde bulundurduğu ifade edilebilir. Ayrıca okul yöneticisinin mesleğe yeni başlayan öğretmenin heyecanı ile görevde uzun yıllar çalışmış öğretmenin tecrübelerini dengeli bir şekilde değişim sürecine dahil ettiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin değişime karşı direnci yönetme yeterlilikleri alt boyutlar açısından incelendiğinde, okul yöneticilerinin eğitim ve karara katılımı sağlama düzeyleri öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkarmamaktadır [ $\chi^2$  (sd=5, n=404) =4,715; p<0,05]. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ise büyükten küçüğe doğru sıralamanın 21-25 yıl arası (Ortalama=228,22), 16-20 yıl arası (Ort.=206,45), 1-5 yıl arası (Ort.=206,44), 11-15 yıl arası (Ort.=200,27), 6-10 yıl arası (Ort.=197,86), 26 yıl ve üzeri (Ort.=180,00) şeklinde olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin eğitim ve karara katılım oranının yüksek olduğunu düşündükleri, 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise düşük olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

İletişim alt boyutu öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir fark ortaya çıkarmamaktadır [ $\chi^2$  (sd=5, n=404) =6,270; p>0,05]. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ise büyükten küçüğe doğru sıralamanın 21-25 yıl arası (Ort=232,51), 1-5 yıl arası (Ort=210,77), 11-15 yıl arası (Ort.=204,42), 6-10 yıl arası (Ort.=199,99), 16-20 yıl arası (Ort.=196,38), 26 yıl ve üzeri (Ort.=178,82) şeklinde olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında

mesleki kıdemi 21-25 yıl arası olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğunu düşündükleri, 26 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ise okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düşük olduğunu düşündüğü görülmektedir.

Kolaylaştırma ve destek alt boyutu öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir fark ortaya çıkarmamaktadır [ $\chi^2$  (sd=5, n=404) =8,436 p>0,05]. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ise büyükten küçüğe doğru sıralamanın 21-25 yıl arası (Ort=242,83), 1-5 yıl arası (Ort= 208,23), 6-10 yıl arası (Ort.=199,96), 11-15 yıl arası (Ort.=197,31), 16-20 yıl arası (Ort.=193,30), 26 yıl ve üzeri (Ort.=183,17) şeklinde olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin kolaylaştırma ve destek oranının yüksek olduğunu düşündükleri, 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise düşük olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

Vizyon alt boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir fark ortaya çıkarmamaktadır [ $\chi^2$  (sd=5, n=404) =7,798 p>0,05]. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ise büyükten küçüğe doğru sıralamanın 21-25 yıl arası (Ort.=239,20), 1-5 yıl arası (Ort.=214,11), 11-15 yıl arası (Ort.=201,29), 26 yıl ve üzeri (Ort.=195,78), 6-10 yıl arası (Ort.=191,12), 16-20 yıl arası (Ort.=186,75) şeklinde olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına göre bakıldığında mesleki kıdemi 21-25 yıl arası olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin daha vizyon sahibi olduğunu düşündükleri, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise okul yöneticilerini vizyon sahibi olarak görme oranının düşük olduğu görülmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarının genelinde ise sıra ortalamaları dikkate alındığında, 21-25 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerin en yüksek ortalamaya, 26 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin sinizm davranışları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan *Kruskal-Wallis* testi analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.7'de sunulmuştur.



**Tablo 4.7.** Öğretmenlerin Sinizim Davranışları İle Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin *Kruskal-Wallis* Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Mesleki Kıdem	n	Sıra ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
Örgütsel Sinizim Ölçeği	Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	1-5 yıl arası	45	191,19	5	17,30	,00	1-2
		6-10 yıl arası	82	233,43				2-5
		11-15 yıl arası	109	210,00				2-6
		16-20 yıl arası	65	212,42				3-5
		21-25 yıl arası	52	154,84				4-5
		26 yıl ve üzeri	51	182,70				
	Performansı Düşüren Etkenler	1-5 yıl arası	45	200,56	5	6,47	,26	
		6-10 yıl arası	82	223,48				
		11-15 yıl arası	109	204,51				
		16-20 yıl arası	65	204,57				
		21-25 yıl arası	52	172,16				
		26 yıl ve üzeri	51	194,48				
	Okula Karşı Olumsuz Tutum	1-5 yıl arası	45	178,52	5	10,36	,06	
		6-10 yıl arası	82	214,84				
		11-15 yıl arası	109	211,86				
		16-20 yıl arası	65	219,07				
		21-25 yıl arası	52	165,88				
		26 yıl ve üzeri	51	200,02				
Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	1-5 yıl arası	45	186,46	5	2,87	,71		
	6-10 yıl arası	82	201,46					
	11-15 yıl arası	109	205,50					
	16-20 yıl arası	65	207,27					
	21-25 yıl arası	52	189,09					
	26 yıl ve üzeri	51	219,52					
Toplam	1-5 yıl arası	45	194,27	5	12,44	,02	2-5	
	6-10 yıl arası	82	228,39				3-5	
	11-15 yıl arası	109	205,04				4-5	
	16-20 yıl arası	65	212,62					
	21-25 yıl arası	52	158,38					
	26 yıl ve üzeri	51	194,81					

Tablo 4.7 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni ile sinizim davranışları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan

Kruskal- Wallis testi sonucunda örgütsel sinizm ölçeğinde ve çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni gruplarının sıralama ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (sırasıyla;  $\chi^2=12.446$ ,  $\chi^2=17.30$ ,  $p<.0, 05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal-Wallis testi sonrası örgütsel sinizm ölçeğinde belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

Analizlerin sonucunda örgütsel sinizm ölçeğinde anlamlı farklılık 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine ( $U=1412,00$ ,  $p<.0,05$ ), 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine ( $U=2175,50$ ,  $p<.0,05$ ), 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine ( $U=1257,00$ ,  $p<.0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda ise anlamlı farkın 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl arası, 21-25 yıl arası ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur (sırasıyla;  $U=1441.00$ ,  $U=1313.00$ ,  $U=1587.00$   $p<.0,05$ ). 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin daha çok çalıştığı kurumdan uzaklaşma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin özellikle bu hizmet süreleri içinde çalıştığı kurumdan uzaklaşma duygusunu yaşamasında, çoğunluğunun genç olmasına bağlı olarak kendilerine okul dışında bir meşguliyet bulabilmeleri ile ifade edilebilir. 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde 6-10 yıl arası kıdeme göre daha az sinik davranışların görülme nedeni öğretmenlerin mesleğe yeni başlama heyecanına bağlı olarak açıklanabilir. Bu durumun 6-10 yıl arasında artış göstermesi ise öğretmenlerin yaşadıkları heyecanı kaybederek, her şeyin istedikleri gibi olmadığını görmeleri ve kurumlarına karşı uzaklık hissetmeye başlamaları şeklinde yorumlanabilir. 21-25 yıl arası mesleki

kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında çıkan anlamlı farkın 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur (sırasıyla;  $U=2046.00$ ,  $U=1221.00$ ,  $p<0,05$ ). Mesleğin ilk beş yılından sonra artış gösteren sinik davranışların belli bir süre devam ettiği 20 yıldan sonraki süreçte azaldığı görülmektedir. Öğretmenlerde mesleki kıdemin artmasına bağlı olarak çalıştığı kurumdan uzaklaşma davranışının azaldığı görülmektedir. Bu durum zamanla tecrübe edinen öğretmenlerin bazı durumları kabullenerek içselleştirmediği, okul ortamlarına yansıtmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Ölçeğin genelinde ise sıra ortalamaları dikkate alındığında anlamlı farklılığın aynı şekilde 6-10 yıl arası mesleki me sahip öğretmen lehine olduğu görülmektedir.

#### 4.2.4. Öğretmenlerin Göreve Esas Öğretmenlik Branşı Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin göreve esas öğretmenlik branşı değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.8'de sunulmuştur.

**Tablo 4.8.** Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Göreve Esas Öğretmenlik Branşı Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Branş	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği	Eğitim ve Karara	Sınıf	164	202,56	33219,50	19670,50	,99
	Katılımı Sağlama	Branş	240	202,46	48590,50		
	İletişim	Sınıf	164	201,47	33041,50	19511,50	,88
		Branş	240	203,20	48768,50		
	Kolaylaştırma ve Destek	Sınıf	164	199,66	32744,00	19214,00	,68
		Branş	240	204,44	49066,00		
	Vizyon	Sınıf	164	203,73	33411,50	19478,50	,86
		Branş	240	201,66	48398,50		
	Toplam	Sınıf	164	202,43	33198,50	19668,50	,99
		Branş	240	202,55	48611,50		

Tablo 4.8 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin göreve esas öğretmenlik branşı değişkeni açısından anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $U= 19668,50$ ;  $p>0,05$ ). Bu durum göreve esas öğretmenlik branşı değişkeninin öğretmen görüşlerini çok fazla etkilemediğini göstermektedir. Gerek sınıf öğretmeni gerekse branş öğretmenleri okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeylerini yüksek bulmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin branşlarına göre değişim uygulamalarını sınıflarında uyguladıkları ve okul yöneticilerine destek oldukları söylenebilir. Ayrıca eğitim kurumlarında yapılan değişim uygulamalarında ilkokul ve ortaokul alanında yapılan değişikliklerin birbiri ile bağlantılı olması da bu durumun sonucu olarak görülebilir. Hatta bazı okullarda okul müdürlüklerinin hala tek elden yürütülmesinin de etkili olduğu düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri alt boyutlar açısından incelendiğinde, okul yöneticilerinin eğitim ve karara katılımı sağlama düzeyleri öğretmenlerin göreve esas branş değişkenine anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 19670,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine oranla yöneticilerini eğitim ve karara katılım konusunda daha yeterli bulmaktadır. İletişim alt boyutu öğretmenlerin göreve esas branş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 19511,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla okul yöneticilerini iletişime daha açık olduğu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Kolaylaştırma ve destek alt boyutu öğretmenlerin göreve esas branş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 19214,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla okul yöneticilerinin çalışanlara mevcut durumu kolaylaştırma ve destek sağlama açısından daha etkili oldukları düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Son alt boyut vizyon, öğretmenlerin göreve esas branş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U=19478,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine oranla okul yöneticilerini daha vizyon sahibi yöneticiler olarak görmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarının geneli göreve esas branş değişkeni açısından incelendiğinde, branş öğretmenleri çok az bir farkla okul yöneticilerinin değişime karşı direnci yönetme yeterlikleri düzeyinin daha yüksek olduğunu düşünmektedir. .

Öğretmenlerin sinizm davranışları ile göreve esas öğretmenlik branşı değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.9’da sunulmuştur.

**Tablo 4.9.** Öğretmenlerin Sinizm Davranışları İle Göreve Esas Öğretmenlik Branşı Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney- U Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Branş	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Sınıf	164	194,41	31883,00	18353,00	,24
		Branş	240	208,03	49927,00		
	Performansı Düşüren Etkenler	Sınıf	164	204,50	33537,50	19352,50	,77
		Branş	240	201,14	48272,50		
	Okula Karşı Olumsuz Tutum	Sınıf	164	199,31	32686,50	19156,50	,64
		Branş	240	204,68	49123,50		
	Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	Sınıf	164	200,68	32911,50	19381,50	,79
		Branş	240	203,74	48898,50		
	Toplam	Sınıf	164	201,06	32973,50	19443,50	,83
		Branş	240	203,49	48836,50		

Tablo 4.9 incelendiğinde, öğretmenlerin sinizm davranışları ile göreve esas öğretmenlik branşı değişkeni açısından anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır (U= 19668,50; p>0,05). Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin branşı ne olursa olsun eşit düzeyde sinizm davranışı yaşadıkları görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin branşlarına göre eğitim uygulamalarını düzenleyerek, görevlerinin gereğini yerine getirdikleri söylenebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin branşı ne olursa olsun okuldaki olumsuz durumları içselleştirmedikleri, bazen branşlarının getirdiği bu

olumsuz durumları olumlu yöne çevirdikleri ifade edilebilir. Öğretmenlerin branşlarına bağlı olarak sinizm duygusu yaşamamaları okulların eğitim kalitesi için avantaj olarak görülebilir.

Öğretmenlerin sinizm davranışları alt boyutlar açısından incelendiğinde, çalıştığı kurumdan uzaklaşma düzeyleri göreve esas branş değişkenine göre anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 18353,00; p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla daha çok çalıştığı kurumdan uzaklaşma duygusunu yaşadıkları görülmektedir. Performansı düşüren etkenler alt boyutu öğretmenlerin göreve esas branş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 19352,50; p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlere oranla performansı düşüren etkenler daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Okula karşı olumsuz tutum alt boyutu öğretmenlerin göreve esas branş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 19156,50; p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla daha fazla çalıştıkları kuruma olumsuz tutum sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Son alt boyut olan çalışanların kararları uygulamalara katılımı öğretmenlerin göreve esas branş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U=19381,50; p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla çalıştıkları kurumda alınan kararları uygulama düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ölçeğin geneli göreve esas öğretmenlik branşı değişkeni açısından incelendiğinde branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla daha fazla sinizm davranışı sergiledikleri görülmektedir.

#### **4.2.5. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular**

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin okul türü değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.10'da sunulmuştur.

**Tablo 4.10.** Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Okul Türü Değişkeni Açısından Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Branş	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği	Eğitim ve Karara Katılımı Sağlama	İlkokul	179	201,21	36016,00	19906,00	,84
		Ortaokul	225	203,53	45794,00		
	İletişim	İlkokul	179	199,83	35769,50	19659,50	,68
		Ortaokul	225	204,62	46040,50		
	Kolaylaştırma ve Destek	İlkokul	179	196,88	35242,00	19132,00	,38
		Ortaokul	225	206,97	46568,00		
	Vizyon	İlkokul	179	200,74	35932,00	19822,00	,78
		Ortaokul	225	203,90	45878,00		
	Toplam	İlkokul	179	200,46	35881,50	19771,50	,75
		Ortaokul	225	204,13	45928,50		

Tablo 4.10 incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin okul türü değişkeni açısından anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $U= 19771,50$ ;  $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ne olursa olsun okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri konusundaki görüşlerini etkilemediği görülmektedir. Bu sonucun göreve esas öğretmenlik branşı değişkeni ile paralel olduğu söylenebilir. Çünkü ilkokullarda ( İngilizce gibi branşlar hariç) genellikle sınıf öğretmenlerinin, ortaokullarda ise branş öğretmenlerinin çalışmasının aynı sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri alt boyutlar açısından incelendiğinde, okul yöneticilerinin eğitim ve karara katılımı sağlama düzeyleri öğretmenlerin okul türü değişkenine göre anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 19906,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, ortaokul öğretmenleri ilkokul öğretmenlerine oranla okul yöneticilerinin daha fazla eğitim ve karara katılım sağlama oranının yüksek olduğunu düşünmektedir. İletişim alt boyutu öğretmenlerin okul türü değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 1959,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, ortaokul öğretmenlerinin

ilkokul öğretmenlerine oranla okul yöneticilerini iletişime daha açık olduğu olarak değerlendirildiği görülmektedir. Kolaylaştırma ve destek alt boyutu öğretmenlerin okul türü değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U=19132,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, ortaokul öğretmenleri ilkokul öğretmenlerine oranla okul yöneticilerinin çalışanlara mevcut durumu kolaylaştırma ve destek sağlama açısından daha etkili oldukları düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Son alt boyut vizyon, öğretmenlerin okul türü değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U=19822,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, ortaokul öğretmenleri ilkokul öğretmenlerine oranla okul yöneticilerini daha vizyon sahibi yöneticiler olarak görmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının geneli okul türü değişkeni açısından incelendiğinde, ortaokul öğretmenlerinin yöneticilerini daha yeterli gördükleri ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin sinizm davranışları ile okul türü değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.11’de sunulmuştur.

**Tablo 4.11.** Öğretmenlerin Sinizm Davranışları İle Okul Türü Değişkeni Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney- U Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Branş	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	İlkokul	179	193,58	34650,50	18540,50	,17
		Ortaokul	225	209,60	47159,50		
	Performansı Düşüren Etkenler	İlkokul	179	200,73	35930,50	19820,50	,78
		Ortaokul	225	203,91	45879,50		
	Okula Karşı Olumsuz Tutum	İlkokul	179	196,55	35182,50	19072,50	,35
		Ortaokul	225	207,23	46627,50		
	Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	İlkokul	179	200,74	35932,00	19822,00	,78
		Ortaokul	225	203,00	45878,00		
	Toplam	İlkokul	179	198,11	35461,50	19351,50	,50
		Ortaokul	225	205,99	46348,50		



Tablo 4.11 incelendiğinde, öğretmenlerin sinizm davranışları ile okul türü değişkeni açısından anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $U= 19351,50$ ;  $p>0,05$ ). Öğretmenlerin çalıştıkları okul türünün sinizm duygusu yaşamalarında etkili olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde bu sonucunda ilkokullarda genellikle sınıf öğretmenlerinin, ortaokullarda ise branş öğretmenlerinin çalışmasının etkili olduğu düşünülebilir.

Öğretmenlerin sinizm davranışları alt boyutlar açısından incelendiğinde, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan uzaklaşma düzeyleri okul türü değişkenine göre anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 18540,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine oranla daha çok çalıştığı kurumdan uzaklaşma duygusunu yaşadıkları görülmektedir. Performansı düşüren etkenler alt boyutu öğretmenlerin okul türü değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 19820,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlere oranla performansı düşüren etkenler daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Okula karşı olumsuz tutum alt boyutu öğretmenlerin okul türü değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U= 19072,50$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine oranla daha fazla çalıştıkları kuruma olumsuz tutum sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Son alt boyutu olan çalışanların kararları uygulamalara katılımı öğretmenlerin okul türü değişkenine göre incelendiğinde anlamlı fark olmamakla birlikte ( $U=19822,00$ ;  $p>0,05$ ); Sıra ortalamaları dikkate alındığında, ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine oranla çalıştıkları kurumda alınan kararları uygulama düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ölçeğin alt boyutlarının geneli okul türü değişkeni açısından incelendiğinde, tüm alt boyutlarda ortaokul öğretmenlerinin sinizm düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

## BÖLÜM 5

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara, tartışma ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

#### 5.1.Sonuçlar

##### 5.1.1. Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik sonuçlar

Araştırmada okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilik düzeyleri, ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında öğretmen algılarına göre 3,60 değer olarak “sıklıkla” düzeyde bulunmuştur. Dolayısıyla öğretmenler okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterliliklerini yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Bu durumun olası nedenleri arasında; eğitim kurumlarında sıklıkla görülen değişim faaliyetlerine okul yöneticisi ve öğretmenlerin hazırlıklı olmaları, öğretmenlerin değişime her ne kadar direnç gösterse de değişim uygulamalarını yerine getirdikleri gösterilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme konusunda tecrübe edinerek duruma uygun yöntem geliştirdikleri, kendilerine bu konuda güvendikleri düşünülebilir. Diğer bir yandan ise okul yöneticilerinin, değişimi kurumlarına uyarlama ve öğretmenlere uygulatma konusunda iyi bir liderlik özelliği gösterdiği söylenebilir. Değişime ne kadar toplum olarak karşı çıkılsa da aslında değişime uyum sağlamak konusunda çok zorlanılmadığını, eğitim sisteminde sürekli yaşanan değişim ortamlarına göre hayatın şekillendirildiğini söylemek mümkündür.

Sürekli değişim içinde olan eğitim sisteminde okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile ilgili literatürde yapılmış çeşitli araştırmalar vardır. Yapılan çalışmaların daha çok değişimi yönetme olarak ele alınıp okul yöneticilerinin değişime direnci yönetmesi konusunun Göksoy'un (2010) yaptığı araştırmada ele alındığı görülmüştür. Araştırmada yönetici görüşleri "yüksek", öğretmen görüşleri ise "orta" düzeyde bulunmuştur. Öğretmen görüşlerinin araştırma sonucu ile örtüşmediği görülmektedir. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin yalnızca okul yöneticisi görüşlerine başvurulduğu çalışmalar bulunmaktadır. Yıldız (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri, okulda değişimi belirleme, hazırlama ve uygulama alt boyutlarında "çok" , okulda değişimi değerlendirme alt boyutunda ise "pek çok" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlarda farklılık olması nedeniyle araştırma sonucumuz ile örtüşmesine de okul yöneticilerinin kendilerini değişimi yönetme konusunda yüksek düzeyde gördükleri görülmüştür. Polatcan ve Akyürek (2016) Bilim ve Sanat Merkezi müdürleri ile yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeylerini "yüksek" düzeyde bulmuşlardır. Aynı şekilde Keyifli (2019) imam-hatip okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerini incelediği araştırmasında, yöneticilerin yeterli düzeyde değişimi yönettikleri sonucuna ulaşmıştır. İhtiyaroğlu ve Karakurt (2019) ise okul müdürlerinin değişim eğilimlerini incelediği araştırma ile müdürlerin değişim eğilimlerinin olmulu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada okul yöneticisi görüşlerine başvurulmadığı için yapılan bu çalışmaların araştırma sonucu ile benzerliği kurulamaktadır.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerine başvurulmuş ve araştırma sonucumuzla örtüşmeyen bazı araştırmalarda vardır. Bu araştırmalar; Taş (2009) tarafından yapılan araştırmada ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algıları değerlendirilmiş ve araştırma sonucu okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri "orta" düzeyde bulunmuştur. Taş araştırma sonucunda ortaöğretim kurumlarında ki öğretmenlerin değişimin başlangıcından günümüze kadar geçen süre içinde daha olumlu düşündüklerini ifade etmektedir. Gürer Bahadır (2014) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri öğretmen algılarına göre değerlendirilmiş olup sonuç "orta" düzeyde olarak görülmüştür. Gürer

Bahadır okul yöneticilerinin değişim yönetimini uygulamaya yönelik becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Baş (2018) tarafından yapılan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini incelediği araştırmada okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyleri “orta” düzeyde bulunmuştur. Argon ve Keskin’in (2009) ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerini yeterli düzeyde gösterdikleri görülmüştür. Çalışmanın araştırma sonucu ile tam olarak örtüştüğü söylenemese de yakın sonuçlar elde edilmiştir. Demirtaş (2012) yaptığı çalışma ile yöneticilerini değişime açık olarak değerlendirmişlerdir. Bu araştırmaların dışında değişimin öğretmenlerin tutumları ya da değişime dirençleri olarak ele alındığı çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin; Kurşunoğlu (2006) ilköğretim kademesinde yaptığı çalışmada öğretmenlerde görülen örgütsel değişim tutumlarının “orta” düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Akman (2017) öğretmenlerde görülen direnç nedenlerini incelediği araştırmasında, yöneticilerin değişimi yönetememe alt boyutunda öğretmen dirençlerinin “orta” düzeyde olduğunu saptamıştır. Araştırmada yöneticiden kaynaklı direnç nedenlerinin diğer faktörlere göre yüksek derecede olduğunu ortaya koymuştur. Okul yöneticisinin planlama, zamanlama, güdüleme ve empati kurabilme gibi becerilerinin yetersizliğine vurgu yapılmıştır. Yenen’de (2015) yaptığı çalışma ile aynı alt boyutla ilgili Akman’ın (2017) elde ettiği sonuçlara ulaşmıştır. Gürses (2010) ise tam tersi aynı alt boyut açısından öğretmenlerin değişime dirençlerini” az” düzeyde olduğunu belirlemiştir. Okul yöneticilerinin değişimin gerçekleştiği sürelerde öğretmenlere yeterli zaman vermemesi ve öğretmenlerin değişim konusunda güdülenmemesinin etkisinin yüksek olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin hem okul yöneticisi hem de öğretmen algılarına göre değerlendirildiği araştırmalar ise şunlardır; Ak (2006) tarafından yapılan araştırmada öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri “orta” düzeyde, okul yöneticilerinin kendi algılarına göre ise “yüksek” düzeyde görülmüştür. Burada okul yöneticisi ve öğretmenler arasında anlamlı bir görüş ayrılığı vardır. Argon ve Özçelik (2008) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri incelenmiş, araştırmanın konusu içinde değişime karşı gösterilen direnç

ve bu direncin yönetimine de yer verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri okul yöneticisi algılarına göre “çok” öğretmen algılarına göre ise “orta” düzeyde yeterli olarak görülmüştür. Urhanoğlu (2017) okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini incelediği araştırmada okul yöneticisi görüşlerine göre “çok” düzeyde öğretmen görüşlerine göre ise “orta” düzeyde yeterliliğe sahip olduklarını ortaya koymuştur. Araştırmada okul yöneticisi ve öğretmenler arasında belirgin bir görüş ayrılığı vardır. Özkılınç (2013) öğretmenler ve müdür yardımcıları ile yürüttüğü çalışmada ise okul yöneticilerinin “orta” düzeyde değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Kaşıkçı (2004) ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini değişim yönetimi konusunda yeterli bulurken öğretmenlerin yetersiz bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Şahin ve Demir (2015) tarafından yapılan değişim çağında okul yöneticilerinin eğitim teknolojilerini yönetme becerilerinin incelendiği bir başka araştırmada değişimin en çok etkilendiği teknolojik alan üzerine çalışılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin teknolojik yeterlilikleri, okul yöneticisi görüşlerine göre yeterli düzeyde görülmekle birlikte öğretmenler açısından yetersiz bulunmuştur. Burada teknolojiyi daha çok kullanan ve öğrencilerine uygulamak durumunda olan öğretmen görüşlerinin yetersiz olması sonucuna özellikle vurgu yapılmıştır. Araştırmamızla birebir örtüşmesine de genel anlamda değişimin teknolojik alanda okul yöneticisi tarafından yönetilme becerisini incelemesi açısından benzerlik göstermektedir. Bu araştırmaların öğretmen görüşlerinin araştırma sonucu ile örtüşmediği görülmektedir.

Alan yazında yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin kendilerini değişimi yönetme yeterlilikleri bakımından genellikle yüksek düzeyde değerlendirdikleri göze çarpmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin sürekli değişim içinde olan eğitim kurumlarını değişime ayak uydurmak için gerekli önlemleri almaya çalıştıkları, çalışan personeli bu değişime hazırladıkları ve değişimin uygulanması aşamasında bazı becerileri gösterdikleri inancı içinde oldukları ile açıklanabilir. Bunun yanında araştırmaların genelinde öğretmen algılarının “orta” düzeyde olması, öğretmenlerin değişim yönetimi konusunda okul yöneticilerini çok başarılı bulmalar bile en azından kötü yönetim uygulamadıklarını düşündükleri sonucuna ulaşılabilir. Bu durumun olası nedenlerinin; değişimin her öğretmeni eşit düzeyde etkilemediği, bazıları için olumlu

olan değişim uygulamalarının diğerleri için olumsuz olması, öğretmenlerin çalıştıkları okullarda okul yöneticileri ile ilişki düzeylerinin farklı olması bununda değerlendirmeyi etkilemiş olabileceği düşünülebilir. Bunun dışında öğretmenlerin değişim uygulamalarından etkilenme düzeylerine göre direnç gösterme durumlarının incelendiği araştırmalarda genellikle orta düzeyde değerlendirildiği görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçların çok yüksek düzeyde olmaması öğretmenlerin direnç gösterme eğilimleri ile baş edebildiklerini söylemek mümkündür.

Eğitim kurumlarında değişime direncin yönetimi konusunda yapılmış çalışmaya çok fazla rastlanmamakla birlikte farklı kurumlarda değişime direnç yönetiminin incelendiği görülmüştür. Örneğin; okyaşa Köse (2012) tarafından Türkiye’deki inşaat firmalarında yaşanan değişim ve değişime direncin yönetimi konusunda yaptığı araştırmada üç örnek firma ile durum değerlendirmesi yapmıştır. Elde ettiği sonuçlara göre; değişime direncin daha çok çalışanlardan kaynaklandığını, yöneticilerden kaynaklı direnç davranışının çok görülmediğini ortaya koymuştur. İnşaat firmalarında değişime direnci kırmak için iletişim ve eğitim gibi yöntemlerin sıklıkla kullanıldığını, ancak değişimini hızla gerçekleşmesinin gerektiği durumlarda baskıcı yöntemlerinde kullanıldığını ortaya koymuştur.

### **5.1.2. Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranış düzeylerine ilişkin sonuçlar**

Öğretmenlerin sinizm davranışları; “alıştığı kurumdan uzaklaşma” ve “performansı düşüren etkenler” alt boyutlarında “katılmıyorum” düzeyinde , “okula karşı olumsuz tutum” ve “ alışanların kararları uygulamalara katılımı” alt boyutlarında ise “kesinlikle katılmıyorum” düzeyindedir. Diğer bir ifadeyle araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin değişim konusunda okula karşı olumsuz tutum gösterme eğiliminin en düşük düzeyde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin gösterdiği sinizm davranışının okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri ile ilgisi olmadığını göstermektedir. Bu durum okullarda öğretmenlerin duygu durumlarını açık bir şekilde dile getirmeleri ve ie kapanma davranışı göstermemeleri olarak açıklanabilir. Kısmen de olsa görülen sinizm davranışlarının kişilik özellikleri, ailesel ve çevresel faktörlerden ya da okullardaki kişiye bağlı iletişim engellerinden kaynaklandığını söylenebilir. Okullardaki değişim

faaliyetlerinin öğretmenleri okuldan uzaklaştırmadığı bu duygunun altında başka çevresel faktörlerin olduğu ve bunların araştırılması gerektiği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum duygusunu düşük düzeyde yaşamaları bir anlamda değişimin yönetilmesi sürecinde okullarına olan bağlılıklarının azalmadığını düşündürebilir.

Literatürde araştırma sonuçlarını destekleyen bazı çalışmalara ulaşılmıştır. Argon ve Ekinci (2016) tarafından yapılan ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada ise ilköğretim ve ortaokullarda görevli olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin sinizm düzeylerinin “düşük” olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Helvacı ve Çetin (2012) öğretmenlerin sinizm davranışlarını inceledikleri çalışmada ilköğretim okullarında öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarını “düşük” düzeyde bulmuşlardır. Dülker (2019) dönüşümcü liderlikle örgütsel sinizmi incelediği çalışmasında da öğretmenlerde görülen sinizm davranışının bilişsel ve davranışsal sinizm boyutlarında “düşük”, duygusal sinizm boyutunda ise “çok düşük” düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Hıdıroğlu (2018) öğretmenlerin çevrede yaşanan olumsuzlukların görevlerini yerine getirirken psikolojik açıdan etkilenmediklerini bu nedenle sinizm düzeyinin “düşük” olduğunu ortaya koymuştur. Sezgin Nartgün ve Kartal (2013) öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmaların araştırma sonucumuzla örtüştüğü görülmektedir. Bu araştırmaların dışında; Arslan (2018), Atmaca (2014), Akduman-Yetim ve Ölmez-Ceylan (2011), Derin (2016), Erturhan Işkın (2018), Kahveci ve Demirtaş (2015), Kalağan ve Güzeller (2010), Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz (2014), Kılıç (2011), Özkadam (2018), Şirin (2011), Turan (2011), Yıldız (2013), Yıldız, Akgün ve Yıldız (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerde görülen sinizm davranış düzeyleri düşük olarak bulunmuştur.

Literatürde bazı araştırmalarında farklı sonuçlarının olduğu görülmektedir. Tokgöz ve Yılmaz (2008) ise örgütsel sinizmi otel çalışanları ile incelemiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri “orta” düzeyde bulunmuştur. Araştırma sonucundaki farklılığının okullara oranla özel işletmelerde

müşteri memnuniyetinin yüksek düzeyde tutulması amacıyla çalışanlar üzerinde daha fazla baskı uygulanabildiği olarak düşünülebilir. Alan yazın incelemelerinde de eğitim kurumlarında örgütsel sinizmin çok sık araştırıldığı ancak özel işletmelere oranla “düzey” düzeyde bulunmadığı görülmektedir. Ergen (2015) ise yaptığı araştırma ile öğretmenlerin daha çok kurumları hakkında sürekli eleştirel tutum sergileyip, başka kişilerle bu konuda konuşarak sinizm yaşadıklarını ifade etmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerde görülen sinizmin “orta” düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Bölür ‘ün (2018) yapmış olduğu çalışmada çalışanlarda görülen sinizm düzeyinin “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Bölür, çalışanların sinik davranışlar gösterdikleri halde iş kaybı yaşama korkusu ile açıkça gösteremediklerini ifade etmiştir. Sezgin Nartgün ve Kalay (2014) öğretmenlerin sinizm düzeylerini örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme ile arasındaki ilişki bazında incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin sinizm düzeyinin 3,109 ortalama olduğunu, kısmen de olsa öğretmenlerin okullarında sinizm davranışı sergilediklerini belirlemişlerdir. Benzer şekilde; Arslan (2012), Çatır (2014), Doğan Kılıç (2013), Ergen ve İnce (2017), Konaklı, Özyılmaz ve Çörtük (2013), Tayfun ve Mete ve Serin (2015) tarafından yapılan çalışmalar da çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin “orta” düzeyde bulunduğu görülmektedir. Uludağ (2018) ise öğretmenlerdeki sinizm tutumlarını ortalama değerin üzerinde olarak açıklamışlardır. Literatürdeki araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okullarda yüksek düzeyde sinizm davranışı sergilemedikleri görülmektedir.

### **5.1.3. Öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, görece esas öğretmenlik branşı, okul türü) göre okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığına ilişkin sonuçlar**

Araştırmada okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri konusunda öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri öğretmenlerin demografik özellikleri açısından boyutlarda cinsiyet, medeni durum, göreve esas öğretmenlik branşı, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı fark ortaya çıkarmamıştır. Benzer şekilde bu bölümde de literatürde okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlilikleri ve



örgütlerde görülen değişime direnç konularında yapılan benzer ve zıt çalışmalara yer verilmiştir. Değişime direnci yönetme yeterlilikleri konusunda yapılmış çok fazla araştırmanın olmadığı görülmüştür.

*Cinsiyet değişkenine göre;* okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilik düzeyleri öğretmen görüşlerine göre, tüm alt boyutlarda farklılık göstermemektedir. Bu durum değişim sürecinde kadın ve erkeklerin kendilerini ilgilendiren durumları eğitim planlarına dahil ettikleri, herhangi bir cinsiyet ayrımı gözetmedikleri olarak yorumlanabilir. Araştırmada istatistiksel farklılık olmamakla birlikte ölçeğin toplam puan ortalamasına bakıldığında, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yönünden daha yeterli bulmuşlardır. Kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişim konusunda çabalarını daha iyi algılayıp anladıkları söylenebilir. Aynı zamanda yapılan iş ve işlemlerde genel olarak kadın öğretmenlerin işlerini daha titiz yaptıkları ve değişime daha kolay uyum sağladıkları söylenebilir. Toplumsal yapı gereği kadınların üzerinde daha fazla sorumluluk olması, aile ve çocuk yaşantısının daha çok kadınların hayatında değişime neden olduğu düşünülürse bu sonucunda beklenen bir durum olduğu ifade edilebilir. Tuti (2016) ortaokul öğretmenleri ile çalıştığı araştırmasında okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerin öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Meriç (2017) turizm sektöründe çalışanların değişime dirençlerini belirlediği araştırmasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Araştırma sonucunu destekleyen diğer çalışmalara; Alparslan'ın (2010), Gürel (2006), Helvacı ve Kıcıroğlu (2010), Helvacı ve Çetin (2012), Kalağan ve Güzeller (2010), Tandoğdu (2007) yapmış oldukları araştırmalar gösterilebilir. Ünal (2009) ilköğretim okullarında yaptığı çalışması ile öğretmenlerin direnç boyutunda erkek öğretmenlere göre daha uyumlu olduklarını yani direnç gösterme eğilimlerinin daha düşük olduğunu ortaya koyarak farklılıklar olduğunu belirlemiştir. Aynı zamanda Argon ve Özçelik (2008), Ak (2006), Gürer Bahadır (2014) yapmış oldukları çalışmalarda da cinsiyet açısından anlamlı farklılıklar bulmuşlardır. Argon ve Özçelik (2008) ile Gürer Bahadır (2014) erkek öğretmenlerin kadınlara göre okul yöneticilerini değişim yönetimi yeterlilikleri açısından yüksek düzeyde bulmuşlardır.

*Medeni durum değişkenine göre;* okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilik düzeyleri öğretmen görüşlerine göre, tüm alt boyutlarda farklılık göstermemektedir. Bu durum öğretmenlerin medeni durumlarının okul yönetimi açısından dikkate alındığını, dolayısıyla öğretmenlerde olumsuz bir algı oluşmadığını gösterebilir. Aynı zamanda medeni durumu ne olursa olsun öğretmenler açısından değişim uygulamalarına olumlu bakıldığı, özel yaşantılarını bu duruma uyumlu hale getirdikleri söylenebilir. Araştırmada istatistiksel farklılık olmamakla birlikte ölçeğin toplam puan ortalamasına bakıldığında, bekar öğretmenler okul yöneticilerini değişime direncin yönetimi konusunda daha yeterli düzeyde görmektedir. Bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere oranla daha fazla okul işlerine zaman ayırdıkları ve okul yöneticilerinin verdiği görevleri yaptıkları düşünülebilir. Bu durum da okul yöneticilerini yönetim işleri konusunda yeterli görmelerine neden olabilir. Meriç (2017) turizm işletmelerindeki görevli çalışanların değişime direnç davranışlarını incelediği araştırmada çalışanların medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Çalışmanın araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

*Mesleki kıdem değişkenine göre;* okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilik düzeyleri öğretmen görüşlerine göre, tüm alt boyutlarda farklılık göstermemektedir. Bu durum öğretmenlerin mesleğinin her döneminde değişime yönelik uygulamalara kendilerini hazırladıkları, değişim algısını çabuk kabullendiklerini gösterebilir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki durumlarına göre (tükenmişlik ya da enerjik olmaları gibi) değişimi okullarına uyarladıkları, her kıdem seviyesine göre düzenleme yaptıkları ifade edilebilir. Araştırmada istatistiksel farklılık olmamakla birlikte ölçeğin toplam puan ortalamasına bakıldığında, 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul yöneticilerini değişime direncin yönetimi konusunda daha yeterli düzeyde görmektedir. Araştırma bulgularına göre göreve yeni başlayan ve emeklilik yaşı yaklaşan öğretmenlere göre 21-25 yıl arası beş yıllık süreçte öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli düzeyde görerek eleştirmedikleri düşünülebilir. Can (2009) Cenker (2008), Taş (2009), Tuti'nin (2016) yaptıkları çalışmaların araştırma sonucunu desteklediği görülmektedir. Sezgin Nartgün ve Kartal'ın (2013) örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm üzerine yaptıkları araştırma sonucunda da mesleki kıdem

açısından farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin kurumlarında yaşadığı sorunların içe kapanıp sinik davranışlar gösterebileceği, ancak bunda mesleki kıdemin etkin olmadığı vurgulanmıştır. Bu araştırmaların dışında anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır. Özkılınç (2013) meslek öğretmenleri ile yaptığı çalışmada kıdemi düşük olan öğretmenlerin okul yöneticilerini değişim yönetimi konusunda daha yeterli bulmuşlardır. Aksoy (2005) ise kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinde beklenti düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Özkılınç'ın (2013) çalışmasının da Aksoy (2005) ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Akman (2017) öğretmenlerin direnç nedenlerini araştırdığı çalışmada mesleki kıdem açısından bazı alt boyutlarda 16-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde görülen direnç seviyesinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem grubunda ise tam tersi değişime direnç seviyesi düşük bulunmuştur. Belli bir süre direnç eğilimi gösteren öğretmenlerin zamanla duruma alıştıkları dirençle baş etmeyi öğrendikleri söylenebilir.

*Göreve esas öğretmenlik branşı değişkenine göre;* okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilik düzeyleri öğretmen görüşlerine göre, tüm alt boyutlarda farklılık göstermemektedir. Bu durum öğretmenlerin branşı ne olursa olsun değişim konusuna açık oldukları, branşlarının gerektirdiği değişiklikleri sınıf ortamına uyguladıkları söylenebilir. Aynı zamanda bu aşama okul yöneticilerini de öğretmenlere destek olduğu, öğretmenlerin de okul yöneticilerinin işini kolaylaştırdığı ifade edilebilir. Araştırmada istatistiksel farklılık olmamakla birlikte ölçeğin toplam puan ortalamasına bakıldığında, branş öğretmenleri okul yöneticilerini değişime direncin yönetimi konusunda daha yeterli düzeyde görmektedir. Tuti (2016) ortaokul öğretmeni algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeylerini incelediği araştırmasın da branş değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığını belirlemiştir. Benzer şekilde Taş (2009), Tandoğdu'nun (2007) yaptıkları çalışmaların da araştırma sonucunu desteklediği görülmektedir.

*Okul türü değişkenine göre;* okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilik düzeyleri öğretmen görüşlerine göre, tüm alt boyutlarda farklılık

göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle, gerek ilkokul gerekse ortaokul kademesinde olsun öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişime direnci yönetim yeterlilikleri konusundaki görüşlerini etkilemektedir. Bu durumda öğretmenlerin okul türüne göre yapılan değişimlere ayak uydurdukları, değişime açık oldukları ve okul yöneticilerini destekledikleri düşünülebilir. Araştırmada istatistiksel farklılık olmamakla birlikte ölçeğin toplam puan ortalamasına bakıldığında, ortaokul öğretmenleri okul yöneticilerini değişime direncin yönetimi konusunda daha yeterli düzeyde görmektedir. Bunun olası nedenleri arasında; ortaokul kademelerinde sınav sistemi değişikliği gibi daha fazla değişim uygulamalarının yapılması olarak açıklanabilir. Taş (2009) yapmış olduğu çalışmalarda öğretmenlerin okul türü değişkeni ile yöneticilerin değişim yönetimi konusunda anlamlı farklılıklar bulamamıştır. Gürer Bahadır (2014) ise lise öğretmenlerinin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerini değişim yönetimi yeterlilik düzeylerini daha yüksek bulduklarını belirlemiştir. Araştırma sonucundan farklı olarak öğretmenlerin değişime dirençleri üzerine yapılan ve okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini de sorgulayan bazı araştırmalar vardır. Örneğin; Yenen (2015) araştırmasında okul yöneticilerinin değişimi yönetememe alt boyutunda meslek lisesi öğretmenlerinin daha çok direniş davranışında bulduklarını belirlemiştir. Benzer şekilde Akman (2017) ise öğretmenlerde görülen direncin okul türü değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Araştırmada okul türü devlet okulu ve özel okul kategorisinde değerlendirilmiş, devlet okulunda görev yapan öğretmenlerde daha fazla değişime direnç eğilimi gözlenmiştir. Bu durumun nedeninin olarak devlet okullarında fiziksel imkanlar açısından yetersizlik olması açıklanmıştır. Çalışma ortamında yapacağı iş ve işlemler konusunda elinin altında uygun mekan ya da araç bulunmayan öğretmenlerin değişim süreçlerine direnç göstermesinin olası olacağı düşünülebilir.

#### **5.1.4. Öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, göreve esas öğretmenlik branşı, okul türü ) göre sinizm davranışları arasında anlamlı ilişki olup olmadığına ilişkin sonuçlar**

Öğretmenlerin sinizm davranışları tüm alt boyutlarda cinsiyet, medeni durum, branş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı fark ortaya çıkarmamıştır. Mesleki kıdem değişkeni açısından ise anlamlı farklılık bulunmuştur.

*Cinsiyet değişkenine göre*, öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları ile cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir ortaya çıkmamıştır. Araştırma sonuçlarında anlamlı bir fark görülmemesi erkek ya da kadın öğretmenlerin cinsiyet farklılıklarının mesleki görevlerini yerine getirirken cinsiyet ayrımının gerekli olmaması olarak düşünülebilir. Okullarda verilen sorumlulukların kadın ve erkeklerin yeterlilikleri dikkate alınarak yapıldığı, kadınları olumsuz duygulara itecek uygulamalardan kaçınıldığı ifade edilebilir. Aynı zamanda erkek öğretmenlere de fazla sorumluluk verilerek sinizmi yaşamalarına sebep olunmadığı söylenebilir. Araştırmada istatistiksel farklılık olmamakla birlikte ölçeğin toplam puan ortalamasına bakıldığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha fazla sinizm duygusu yaşadıkları görülmektedir. Bu durum erkeklerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu düşündürebilir. Literatürde araştırma sonucunu destekleyen bazı araştırmalar vardır. Ergen ve İnce (2017) yaptıkları araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm konusundaki görüşlerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda kadınlar ve erkeklerin örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuşlardır. Sezgin Nartgün ve Kartal (2013) öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik konusundaki görüşlerini inceledikleri araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını belirlemişlerdir. Emre (2018) araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçladığı araştırma sonucunda cinsiyetle örgütsel sinizm anlamlı fark bulamamıştır. Benzer şekilde eğitim kurumlarında öğretmenlerle ya da farklı kurumlarda görevli değişik meslek gruplarında yapılan çalışmalarda araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Ağırdan (2016), Akman (2013), Arslan (2016), Ayduğan (2012), Boyalı (2011), Bölükbaşıoğlu (2013), Çalbay (2016), Çalışkan (2016), Çetinkaya (2014), Derin (2016), Emre (2018), Erdost ve diğerleri, (2007), Güneş (2017), Helvacı ve Çetin (2012), , Kalağan (2009), Kılıç (2013), Sur (2010), Şirin (2011), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Ulukış (2017), Yeşilçimen (2015), Yetim ve Ceylan'ın (2011), Yüksel (2015) yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin sinizm düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmaların da araştırma sonucunu desteklediği görülmektedir.

Araştırma sonucu ile farklılık gösteren ve bazı alt boyutlarda anlamlı farklılıkların çıktığı araştırmalarda bulunmaktadır. Çakıcı'nın (2017) öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini incelediği çalışmasında erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Girgin ve Gümüşeli'nin (2017) meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarını inceledikleri araştırmada bütün boyutlarda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla sinizm düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Karademir'in (2016) ortaokul öğretmenleri üzerinde yürüttüğü çalışmasında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde Mirvis ve Kanter (1991) tarafından yapılan çalışmada erkek çalışanlarda görülen sinizm davranışlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Anaş (2016), Balıkcıoğlu (2013), Erbil (2013), Gündüz (2014), Özden(2013), Uzun (2015) ve Yalçınkaya (2013) çalışmalarında cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmin algısında anlamlı fark yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer çalışmaların sonuçlarından hareketle kadınların yaşamış oldukları olumsuz durumları içselleştirmedikleri konuşarak kendilerini rahatlattıkları söylenebilir. Lobnika ve Pagon (2004, akt. Kalağan, 2009) tarafından yapılan çalışma ise tam tersi görüşü destekleyerek kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumu da kadınların çalışma ortamlarında daha çok ezilmeleri ile açıklamışlardır.

*Medeni durum değişkenine göre;* öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları ile medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin medeni durumlarının okuldaki tutumlarını etkilemediği, evli ya da bekar olmalarının yaptıkları işe yansımadağı söylenebilir. Ortaya çıkan bu sonuç, okul yöneticilerinin öğretmenlere bu konudaki bakış açısı ile de ilişkilendirilebilir. Genellikle evli öğretmenlerin aile yaşantısından kaynaklı çocuk sorumluluğunun, okullar için olumsuz bir durum olarak görülmesinin etkilerinin olmadığını bu araştırma sonucuna göre söylemek mümkündür. Dolayısıyla öğretmenlerin aile yaşantısının sinizm duygusu için bahane olmadığı ifade edilebilir. Araştırmada istatistiksel farklılık olmamakla birlikte ölçeğin toplam puan ortalamasına bakıldığında, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla sinizm davranışı sergiledikleri görülmektedir. Okullardaki anlayış gereği bekar öğretmenlerin daha

fazla vakitlerinin olduğu düşünülmektedir. Bu durumda onlara daha fazla nöbet görevi ya da sosyal etkinlik görevlerinin verilmesi öğretmenleri okullarından daha çok uzaklaştırdığı söylenebilir. Kalağan ve Güzeller (2010) öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirledikleri araştırmada örgütsel sinizm ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Çalbay (2016) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyetle örgütsel sinizm arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Çalışmalar araştırma sonucumuz ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Boyalı (2011), Erdost ve diğerleri (2007), Çağ (2011), Pelit ve Ayduğan (2011), Efilti, Gönen ve Öztürk (2008), Aslan ve Yılmaz (2013), Emre (2018), Ağırdan (2016), Akman (2013), Arslan (2016), Boyalı (2011), Çalbay (2016), Çalışkan (2016), Ergen (2015), Kalağan ve Güzeller (2010), Kanar (2015), Karacaoğlu (2014), Kılıç (2011), Korkmaz (2011), Özcan (2013), Turan(2011) ve Yıldırım (2015) tarafından yapılan çalışmalar da örgütsel sinizm ile çalışanların medeni durumu arasında ilişki olmadığı tespit ederek araştırma sonucunu desteklemektedir.

Medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılıkların görüldüğü araştırmalarda bulunmaktadır. Örneğin; Delken (2014) tarafından yapılan örgütsel sinizm çalışmasında ise bekâr çalışanlarda sinizm algılarının evli olan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Çopur (2018) öğretim elemanlarının sinizm düzeylerini incelediği araştırmada bekar öğretim elemanlarının evli öğretim elemanlarına oranla daha fazla sinizm davranışı sergilediğini tespit etmiştir. Balıkçioğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada da bekar çalışanlarda daha fazla sinizm davranışı görüldüğünü ortaya koyulmuştur. Erbil'in (2013) yaptığı araştırma ise tam tersine bekâr çalışanlarda görülen sinizm davranışlarının evli çalışanlara oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Amasralı (2016) yaptığı çalışmada örgütsel sinizmin medeni durum açısından değerlendirdiğinde boyutların tamamında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemiştir. Mirvis ve Kanter (1989) ise eşiyile ayrılmamış ancak beraber yaşamayan ve eşinden ayrılan çalışanların bekar ya da evli çalışanlara göre daha fazla sinizm davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur. Mirvis ve Kanter (1989) yapmış oldukları bu çalışma ile örgütsel sinizm davranışını medeni durum açısından farklı bir boyutta değerlendirmişlerdir. Literatürde genellikle katılımcıların bekar ya da evli olma durumlarına göre yapılan

araştırmalara kıyasla ara konumda olan çalışanların da değerlendirmeye alınmasını sağlamışlardır. Araştırma sonucunun yüksek çıkmasını aile hayatında bu şekilde ayrılık yaşayan kişilerin iç dünyalarının da olumsuz duygular barındırdığı söylenebilir.

*Mesleki kıdem değişkenine göre;* “çalıştığı kurumdan uzaklaşma” alt boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıktığı bu farkın da 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 6-10 yıl lehine sonuçlandığı görülmektedir. 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla daha fazla sinizm davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durum öğretmenlerin ilk beş yıldan sonra mesleki heyecanlarını yitirmeleri ve beklentilerinin karşılanmaması olarak açıklanabilir. Aynı zamanda kişilerin hayal ettikleri koşulları çalışma ortamında bulamamaları, çalışma hayatının yarattığı zorluklarla karşılaşmaları ve umutsuzluğa kapılmaları olarak gösterilebilir. Çalışanların her zaman idealist ya da heyecanlı olmadıklarını söylemek te mümkündür. Literatürde bu sonucu destekleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Helvacı ve Çetin (2012) öğretmenlerin sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmada 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenler de görülen sinizm davranış düzeyinin 1-5 yıl olanlara kıyasla yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Torun (2016) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçlar tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin mesleğinin ilk yıllarında daha vizyon sahibi oldukları, mesleklerini daha istekli yaptıkları görülmektedir. Ancak zamanla bu heyecanın azaldığı bazı rutinlerin öğretmenlerin sıkılmasına neden olduğu söylenebilir. Ancak 20 yıldan sonra öğretmenlerin sinizm düzeylerinin düşmesi de dikkat çekmektedir. Bu durum da meslek olgunluğuna ulaşan öğretmenlerin görevin getirdiği olumsuz durumlar üzerinde çok yoğunlaşmadıkları ya da bu durumlardan çok fazla etkilenmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tayfun ve Çatır (2014) ise tam tersine yapmış oldukları çalışmalarla hizmet süresi arttıkça sağlık çalışanlarında görülen sinizm davranış düzeyinin arttığını tespit etmişlerdir. Tayfun ve Çatır'ın (2014) çalışması ile benzer sonuçları veren bir diğer araştırmada Ağırdan'ın (2016) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmadır. Lobnika ve Pagon'a (2004; akt. Yalçın, 2017) ise yıllarca benzer konumda görev yapan



çalışanların henüz yeni göreve başlayanlara kıyasla sinizm düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum kişilerde sürekli aynı görevi uzun zaman dilimi içinde yapmanın yarattığı yılgınlık ya da görevde yükselememenin getirdiği sinirlenme durumu ile açıklanabilir.

Kalağan ve Güzeller (2010) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin sinizm düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılıklar bulmuşlardır. Çalışmada hizmet süresinin azalmasına bağlı olarak sinizm davranışlarında artış olduğu tespit edilmiştir. İpek (2018), James (2005), Naus'un (2007) tarafından yapılan çalışmanın da benzer sonuçlar verdiği görülmektedir. Gövez (2014) ise yaptığı çalışma ile özel şirketlerde görev yapan çalışanların 1-5 yıl arası çalışma süresi olanların 6 yıldan daha uzun süreli olanlara göre daha sinik davranışlar sergilediklerini belirlemiştir.

Balay, Kaya ve Çülha (2013), Ceylan (2011), Çalbay (2018), Erdost ve diğerleri (2007), Kılıç (2011), Sezgin Nartgün ve Kartal (2013) Yetim ve Ceylan (2011), Yetim ve Şuayp (2011) ise yapmış oldukları çalışmalar ile çalışanların örgütsel sinizm davranışları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuşlardır.

*Branş değişkenine göre;* öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin branşlarının sinizm duygularını etkilemediğini göstermektedir. Bu durum öğretmenlerin gerek sınıf öğretmeni gerekse herhangi bir branş öğretmeni olsun branşlarının gerektiği şekilde eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürdüklerini düşündürebilir. Aynı zamanda öğretmenlerde görülen olumsuz duyguların, sorumlu oldukları derslerle ilgili olmadığı, onları mutsuz eden başka faktörlerin var olabileceği ifade edilebilir. Araştırmada istatistiksel farklılık olmamakla birlikte ölçeğin toplam puan ortalamasına bakıldığında, toplam ortalamaya göre branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla çok az bir farkla daha fazla sinizm davranışı sergiledikleri görülmektedir. Okullarda branş öğretmenlerinin fazla sayıda sınıfa derse girmesi ya da birkaç okula gitmek zorunda kalması bu durumun nedeni olarak düşünülebilir. Arslan (2018), Helvacı ve Çetin (2012), Ergen ve İnce (2017),

Kılıç (2011), Şirin (2011) yaptıkları çalışmalarla örgütsel sinizm düzeyi ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Bu çalışmaların araştırma sonucunu destekleri görülmektedir. Literatürde tam tersi sonuçlar elde ederek anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Derin (2016) sayısal ders öğretmenlerinin sözel ders öğretmenlerine kıyasla daha çok sinizm davranışı gösterdiklerini belirlemiştir. Kalağan ve Güzeller (2010) ise benzer şekilde fen bilimleri dersi öğretmenlerinde görülen sinizm davranışlarının sözel ders öğretmenlerine göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Sayısal derslerin genel bir görüş olarak öğrenciler tarafından zor olarak algılanması, anlatma yöntemlerinin öğretmenler tarafından iyi bir şekilde belirlenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bilimsel ağırlıklı olan bu derslerin öğrencilerin öğrenim hayatında önemli bir yer teşkil etmesinin öğretmenler üzerinde psikolojik baskıya neden olabileceği düşünülebilir. Bu gibi sebeplerin bu branşta görev yapan öğretmenler de görülen sinizm tutumlarını tetiklediği söylenebilir. Yetim ve Ceylan (2011) sınıf öğretmenlerin de görülen sinizm düzeylerinin uygulama ağırlıklı ders öğretmenlerine oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunların dışında Karademir (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında da anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı görülmektedir.

*Okul türü değişkenine göre;* öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin okul türü değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerinin sinizm düzeylerine etkisinin olmadığını göstermektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun şartları ve öğrenci seviyesine bağlı olarak eğitim faaliyetlerini düzenledikleri ve yaşanan olayları içselleştirmedikleri ifade edilebilir. Araştırmada istatistiksel farklılık olmamakla birlikte ölçeğin toplam puan ortalamasına bakıldığında, toplam ortalamaya göre ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ilkokulda görev yapan öğretmenlere oranla daha fazla sinizm davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bu durum ortaokulda görev yapan öğretmenlerin branş öğretmeni olmasına bağlı olarak branş değişkeni ile aynı sonucun görülmesinin bir nedeni olarak görülebilir. Arslan (2018), Kahveci ve Demirtaş'ın (2015) yapmış oldukları araştırmalar da bu sonucu desteklemektedir. Literatürde araştırma sonucunun tersine anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koyan çalışmalar da yer almaktadır. Örneğin; Ergen ve İnce (2015) tarafından yapılan araştırma sonucunda

anlamli farklılık tespit edilmiş ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlenmiştir. Altınkurt ve Ekinci (2016) ise ilkokulda görev yapan öğretmenlerde sinizm davranışının ortaokul öğretmenlerine göre daha fazla olduğunu belirlemiştir. Hıdıroğlu (2018) tüm eğitim kademelerinde yaptığı araştırma sonucunun ortaokullar lehine çıktığını ortaya koymuştur. Arslan (2016) ve Güneş(2017) tarafından yapılan çalışmalarında benzer sonuçlarının olduğu görülmektedir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

### 5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerini değişime direncin yönetimi konusunda yeterli düzeyde bulmalarına bağlı olarak, yöneticilerin özellikle hangi alanlarda yeterli oldukları daha detaylı incelenmelidir.
2. Eğitim örgütlerinde dirence neden olan faktörler belirlenerek, öğretmenlerde ve diğer çalışanlarda görülen direnç davranışları en az seviyeye düşürülmelidir.
3. Eğitim örgütlerinde değişime direncin yönetimi konusunda yöneticilere verilen yetki ve sorumluluklar artırılarak, değişim sürecinin daha sağlıklı yürütülmesi sağlanmalıdır.
4. Mesleğinin ilk yıllarında daha aktif ve olumlu performans sergileyen okul yöneticilerinin beş yıllık yönetim sürecinden sonra performanslarının düşme nedenleri araştırılmalıdır.
5. Okul yöneticiliği öğretmenlikten çok farklı bir görev olduğu için, öğretmenlerin yöneticilik görevine seçilmeden önce bir eğitimden geçmesi sağlanmalıdır. Bu eğitimin okul yöneticilerinin yeterlilik düzeylerini daha da artıracığı düşünülmelidir.

6. Mesleki kıdem açısından çalıştığı kurumdan uzaklaşma duygusunu daha çok yaşayan öğretmen grubunun 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmasının nedenleri araştırılmalıdır. Alt ve üst düzeydeki mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde bu duygunun daha az yaşanmasının nedenleri üzerine çalışmalar yapılabilir.

### 5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmada elde edilen verilerin değişime direncin yönetimi ve örgütsel sinizm davranışı konusunda araştırma yapacak kişilere faydalı olacağı düşünülmektedir.

2. Araştırmada elde edilen veriler Bolu ili merkez ilçede ki MEB' na bağlı ilkokul ve ortaokullarda çalışan okul yöneticisi ve öğretmenler üzerinden elde edilmiştir. Araştırma konusunda daha genel veriler elde edebilmek için bütün eğitim kademeleri de dahil edilerek tekrar araştırılabilir.

3. Araştırma sadece devlet okullarında yapıldığı için özel okullarda dahil edilerek farklı değişkenler açısından da incelenebilir.

4. Araştırmada daha ayrıntılı verilere ulaşmak için nitel araştırma yöntemleri de kullanılarak incelenebilir.

5. Okul yöneticilerinin değişime direnci yönetme yeterlilikleri, liderlik özellikleri, örgütsel iklim, örgüt kültürü gibi farklı değişkenlerle de ilişkilendirilerek incelenebilir.

6. Araştırmada örgütsel sinizm türlerine yer verilmiş olmakla birlikte sinizm davranışı genel olarak değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin daha çok hangi sinizm türlerini gösterdikleri detaylı incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abaslı, K. (2018). *Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Generic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2015). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü* (3.Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A. ve Özkan, M. (2015). *Okulu Yönetmek*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkgöz, S. (2014). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Spor Kulüplerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Açıkgöz, S. (2016). *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). Değişim sürecinde etkili okullar. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 343-373.
- Ağırdan, Ö. (2016). *Örgütsel Sinizm: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ak, M. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Akan, D. (2007). *Değişim Sürecinde İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri* ( Erzurum İli Örneği). Doktora Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Akbaba, A. ve Mesci, M. (2007). Otel işletmelerinde toplam kalite yönetimine geçişte sorun yaşanabilecek alanların belirlenmesi: Antalya Belek bölgesinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, 1, 33-50.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 115-130.
- Akın, U. (2015). Okullarda örgütsel sinizm ve güven ilişkisinin incelenmesi: öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 40 (181), 175-189.
- Akman, A.(2017). *Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Direnç Nedenlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akova, O. ve Kılıç, T. (2015). Kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 117-136.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akpolat, T. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi (Samsun İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Akpolat, T., ve Oğuz, E. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinde örgütsel sinizmin işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 947-971.

- Aktaş, A. ve Gök, B. (2010). Örgütsel bağlılığın işgören başarımı üzerindeki etkisi: Antalya'daki A grubu seyahat acentesi çalışanları üzerine bir araştırma. (Eitör: Osman Eralp ÇOLAKOĞLU ), *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 34-43.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49, 1-16.
- Alp, F. (2010). *Politik Davranışın Değişime Direnci Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altinkurt, Y. ve Ekinci, E. (2016). Mesleki profesyonellik ile öğretmenlerin örgütsel sinizmi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Educational Process: International Journal*, 5(3), 236-253.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., Salalı, E.T. (2014) Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators* 3(1), 25-52.
- Amasralı, A. (2016). *Ortaokul Ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Amasya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Anaş, K. (2016). *Vakıf Üniversitesi Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Andersson, L. M. and Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the work place: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.

- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 70-89.
- Argon, T. ve Keskin, C.(2009). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rolleri ile örgütsel değişim becerileri, *IV. Sosyal Bilimler Eğitimi Kongresi Bildirisi*, İstanbul: 35.
- Argon, T. ve Ekinci, S. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Arslan, A. (2016). *Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Arslan Ö. (2016). *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Alguları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Arslan, T. E. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12–27.
- Atak, M. (2001). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atmaca, T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu, iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Ayana, Ç. (2016). *Duyusal Zeka Ve Duyusal Emeğin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, Ö. ve Şahin, S. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel değişime dirençleri. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5053-5068.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişimin süreci ve okul personeli. *Girne Amerikan Üniversitesi Journal Soc. Appl.Sci* , 3(5), 13-24.
- Aydoğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bakan, İ. (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*.(5.Baskı.). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Bakioğlu, A. (1994). Değişme ve yenilikte okul yöneticisinin rolü: İngiltere ve ABD'deki uygulamalar, *Yaşadıkça Eğitim*, 32, 25-30.
- Bakker, E.D. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 123.
- Balay R., Kaya A. ve Cülha A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama* ( 2. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Barefoot, J. C., K. A. Dodge, B. L. Peterson, W. G. Dahlstrom ve R.B. Williams Jr. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival. *Psychosomatic Medicine*. 51. 1, 46-57.
- Bartan, K.O. (2018). *Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişimin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bartan, K.O., ve Taşkıran, H.B. (2018). Kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 6(2), 1156-1184.
- Baş, G. (2018). *Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerde Görülen Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri/ Yönetmel Davranış (2.Basım)*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Batmantaş, H. ve Örucü, E. (2018). Örgütsel güven ile sinizm arasındaki ilişki: Bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 198-214.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Bedük, A. (2014). *Örgütsel Psikoloji (2. Basım)*. Konya: Atlas Akademi Yayınları.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş yaşamında çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel sinizme etkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 223-246.

- Beldek, E. G. (2015). *Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 153-173.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. ve Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.
- Bozağaç, F. ve Aktaş, M. (2018). Örgüt kuramları ve değişim. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 37-68.
- Bozbayındır, F. ve Alev, S. (2018). Öğretmenlerin öz yeterlilik , proaktif kişilik ve değişime açıklık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 293-311.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Bölür, S. (2018). *Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Sinizm ve Presenteizm Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Doctor of Philosophy. University of Cincinnati,

- Bulut, R. C. (2019). *Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Becerile İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut, Y. (2010). Bireysel Değişim İçinde. (Editör: Ömür N. Timurcanday Özmen ve Cafer Topaloğlu). *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 311-328.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*. Ankara: İTİA yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (19. Basım)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözmek*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, S., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (13. Baskı)*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Aşan Azizoglu, Ö., Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış (2. Basım)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155–156.
- Can, S. (2009). *Ortaöğretimde Görev Yapan Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri (Üsküdar ve Kadıköy ilçeleri örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.

- Cenker, B. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarında Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Çakıcı, D. (2017). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri (Çankırı İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çankırı.
- Çakıcı, A. ve S. Doğan. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yüksekokullarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler* (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakır, B.S. (2009). *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalbay, S. (2016). *Hemşirelerde Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A. Ç. ve Er, E. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime direnme davranışları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 1-6.

- Çalışkan, K. (2016). *Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm Algıları İle Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Çanak, M. (2014). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Çankır, B. (2017). Öz yeterlilik ve değişime karşı direncin girişimcilik eğilimi üzerine etkisi. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 2528-9942.
- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, K. ve Gencer, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının değişime ilişkin tutumlarına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(1), 108-124.
- Çetin, B. Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2013). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 37, 1-20.
- Çetinkaya, F.F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çevik, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Makamsal Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çiçek, F. (2007). *Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Kobi'lerdeki Değişim Yönetimi: Gaziantep'te Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çivilidağ, A. (2015). Öğretim elemanlarında örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(1), 259-286.
- Çoban, Ö. (2016). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlilikleri İle Stratejik Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çokyaşa Köse, B. (2012). *Türkiye' deki İnşaat Firmalarında Yaşanan Değişim ve Değişime Direncin Yönetimi: Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(1), 63-77.
- Çopur, Z. (2018). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R. L. (1994). *Management*. (Third Edition). U.S.A: The Dryden Press.
- Dağyar, M. ve Kasalak, G. (2018). Eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları üzerine bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 967-986.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicisms. *The Academy of Management Review*. 23 (2), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.

- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanamamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online*, 11, 18-34.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 193-216.
- Derin, D. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 205-227.
- Dolaşır, Ş. (2005). Değişim yönetimi ve spor örgütleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-15.
- Doğan, S. ve Uğurlu, C.T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *GEFAD / GÜJGEF* 34(3), 489-516.
- Doğan Kılıç, E. (2013). İlköğretim okullarında sinizm: Şanlıurfa örneği. *Bilim ve Kültür - Uluslararası Kültür Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 58-70.
- Doğru, S. ve Uyar, M. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma: Konya İli Örneği. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 119-143.



- Dülker, A.P. (2019). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Düzel Dilden, B. (2010). *Değişim Yönetimi Bağlamında Ast Üst ilişkisi: Adana Teias Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eaton J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Doctoral Dissertation York University, Toronto.
- Efiliti, S., Gönen, Y. Ö. ve Öztürk, F. Ü. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. 7. *Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Trabzon, 288-289.
- Ekinci, S. (2015). *İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Emre, R. (2018). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika ve Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Erdost, Ebru, H., Korhan Karacaoğlu, ve Metin Reyhanoğlu (2007), Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. 15.

*Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya Üniversitesi, 514-524.

Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ergen, H. ve İnce, Ş. (2017). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri: Mersin örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 37-57.

Ersoy Kartlı, M. (2015). *Örgütsel Sinizm*. (2. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.

Ertekin, Y. ve Yurtsever Ertekin, G. (2003). *Örgütsel Politika Ve Taktikler*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Erturhan Işkın, H. (2009). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi*. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama Ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Faruk, L. (2016). Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 43, 117-134.

Fettahloğlu, Ö.O. (2015). Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algıların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), 178-191.

Gazioğlu, E. (2018). *Örgütsel Adalet Algısının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Genç, M. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Girgin, S. ve Gümüşeli, A.İ. (2017). Demografik değişkenler açısından meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarının incelenmesi. 8. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu Özet Bildiri Kitabı*, 682-683.
- Gökben, B. (2018). *Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri ile Öğretmenlerde Görülen Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Gökberk, M. (2000). *Felsefe Tarihi* (2. Basım). İstanbul. Remzi Kitabevi.
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 221-226.
- Göksoy, S. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulama Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Gövez, E. (2014). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güner, E. Yıldırım, M.H. ve İçerli, L. (2012). Hizmet işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve sinizm davranışı arasındaki ilişki. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 75-84.

- Güneş, H. (1996). *Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Güneş, İ. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış* (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürel, H. (2006) *Örgütte Değişime Direnç ve Politik Davranış İlişkisi*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürer Bahadır, E. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürses, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Değişimlere Karşı Direnişler ve Nedenleri (İzmir İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel sinizm ölçeğinin türkçeye uyarlaması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi. *16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 87-94.
- Hançerlioğlu, O. (1993). *Dünya İnançları Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Helvacı, M. A.( 2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: ilke, Yöntem ve Süreçler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7 (3), 1475-1497.
- Helvacı, M. A. (2010). *Örgütsel Sinizm. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (Editör: H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi* (3. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Helvacı, M.A ve Kıcıroğlu, B. (2010) İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 21, 1-30.
- Helvacı, M. A. ve Gürses, G. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime direnme nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 1541-1563.
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hill, L. (2015). *Değişimi Yönetmek*. (Çev: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hussey, D. (2008). *Daha İyi Nasıl-Değişim Yönetimi*. (Çev: Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınevi.
- İçerli, L. ve Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 167-176.
- İhtiyaroğlu, N. ve Karakurt, G. (2019). Özel eğitim okul müdürlerinin değişim eğilimleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 211-230.

- İleri, H. ve Güven, Y. (2003). Değişim yönetimi ve değişime direnç. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 87-106.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, Algı, İletişim*. (5. Basım). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- Johnson, A. L. (2007). *Organizational Cynicism and Occupational Stress in The Police Officers*. Dissertation of Doctor of Philosophy. Central Michigan University, Michigan.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2015). *İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Algularının İncelenmesi*. Özel Akademi Yayınları.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kanar, D. (2015). *Hastanede Çalışan İdari Personelin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kantarcıoğlu, J. (2016). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ermeni Azınlık Okulları*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Kanten, P. ve Kanten, S. (2016). *Örgütsel Davranışın Aydınlık ve Karanlık Yüzü* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karabal, C. (2015). *Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlan, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 89–113.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcıoğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 19-34.

- Kaşıkcı, E. (2004). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Konusundaki Yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi* (2. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keyifli, Ş. (2019). İmam-Hatip okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterliği. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 7, 167–187.
- Kılıç, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Kızılgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme teorisi: Öğrencilerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedeki atfetme farklılıkları. *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi*, 8(15), 61-78.
- Klecker, B. M. ve Loadman, W.E. (1999). Measuring Principals' openness to change on three dimensions: Affective, cognitive and behavioral. *Journal of Instructional Psychology*, 26(4), 213-226.
- Kocabaş, İ. (2006). Değişim yönetimi. *Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı*. 11-12 Aralık. Ankara: 19-31.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konaklı, T., Özyılmaz, G. ve Çörtük, S. (2013). Impact of school managers' altruist behaviors upon organizational cynicism: The case of Kocaeli, Turkey. *Educational Research and Reviews*, 8(24), 2317-2324.



- Korkmaz, C.İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M., Okçu, V. ve Uçar, L. (2015). *İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki: Siirt ili örneği*. 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 415-416.
- Korkut, A. ve Aslan, M. (2016). Türkiye'deki ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri. *E-International Journal of Educational Research*, 7(2), 91-112.
- Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-93.
- Köktürk, A. (2016). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle Değişime Direnme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kurşunoğlu, A. (2006) *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kurşunoğlu, A. ve Tanrıöğen, A. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 21-33.
- Kutunis, R.Ö., ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi? Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 693-699.
- Lamin Mohamed, T.F. (2019). *Örgütlerde Değişime Direnç Ve Değişim Yönetimi Üzerine Bir Çalışma: Türkiye Libya Karşılaştırması*. Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

- Levent, F. (2016). Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 43, 117-134.
- Lorcu, G. (2019). *Güç Mesafesinin Örgütsel Sinizm İle İlişkisi: İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisan Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Luecke, R. (2009). *Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek*.(Çev: Ümit Şensoy). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Mercan, Ö. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Meriç, S. (2017). *Turizm İşletmelerinde Yenilikçiliğin Görünmeyen Yüzü, Değişime Direnç Ve Örgütsel Sessizlik: Tra1 Ve Trb2 Bölgesi Analizi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Mete Y.A. ve Serin H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(24), 147-159.
- Mısırdalı, D.S. (2018). *Temel Benlik Değerlendirmelerinin ve Değişime Yönelik Eğilimlerin Değişime Direnç Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1989). Combatting cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8 (4), 377-394.

- Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Munir, Y., Khalifah, Z.B. ve Asif, T. (2014). Örgütsel sinizmin örgütsel politika algısı ve vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileşimi. *International Journal of Information Processing and Management (IJIPM)*, 5(1), 18-27.
- Naus F. (2007). *Organizational Cynicism On The Nature, Antecedents And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization* . Maastricht University, Netherlands.
- O'Connor, Carol A. (1993). Resistance: The repercussions of change. *Leadership and Organization Development Journal*, 30-36.
- Okçu, V., Şahin, H.M. ve Şahin, E. (2015). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 3(4), 298-313.
- Oxford İngilizce Sözlük. (t.y.)<https://en.oxforddictionaries.com/definition/cynicism> adresinden 10 Mart 2017 tarihinde alınmıştır.
- Ölmez Y. (2008). *Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özençel, E. (2007). *Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma (Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (7. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Özden, F. (2013). *Örgüt İklimi Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özgan, H., Çetin, B. ve Külekçi E. (2011). İlköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(17). 69-84.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İş gören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm*. (Editör: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal). Örgütsel davranışta seçme konular organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar içinde, Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.
- Özkadam, Z. (2018). *İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Marmara Üniversitesi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Özkılınç, H., M. (2013). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okullarının Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliklerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özler, D.E, Atalay, C.G. ve Şahin, M.D (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Özler, D. E. ve M. Ö. Dirican. (2014). Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 39, 291- 310.
- Özmen, S. E. (1999). *Değişim ve Değişim Karşısında Birey Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özmen N., T. Ö. ve Topaloğlu, C. (2010). *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar* (1. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Öztürk, Z. ve Kahraman, N. (2015). Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 14, 339-358.
- Pelit, E., ve Ayduğan, N. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. 30 Kasım - 4 Aralık, Düzce, 286-302.
- Pelit, E. ve Pelit, N. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm Teori- Süreç ve Örgütlere Yansımaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy Of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Polat, S. ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-20.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Polatcan, M. ve Akyürek, M.İ. (2016). Bilim ve Sanat Merkezi yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Bilimler Çalışmaları Dergisi*, 47, 429-441.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015). *Örgütsel Davranış*. (Çev: İnci Edem). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* ( 3. Basım). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012) Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi, *International journal of human sciences*. 9(2), 1094-1106.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama* ( 1. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Scott, K. A. ve Zwig, D. (2008). Dispositional predictors of organizational cynicism. *ASAC*, 29(5), 95-113.
- Seçkin, Z., Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2016). Örgütsel değişim sürecinin algılanmasına yönelik betimsel bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 125-134.
- Selçuk, Ş. (2018). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin İnovasyon Yeterlilikleri İle Örgütsel İmaj Algısı İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Uşak İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Sezgin, G. (2019). *İşletmelerde Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Politika Algısının Aracılık Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Turkish*

*Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.

Sezgin, O.B., Tolay, E. Sürgevil, O. (2016). Örgütsel değişim sinizmi: Çalışanların değişime karşı tutumlarının incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), 411-438.

Sıcakyüz, Ç. ve Yüregir, O.H. (2019). Değişimi yönetme ve eğitimde değişimi kolaylaştıran bir mobil uygulama önerisi. *International Journal Of Management And Administration*, 3(3), 223-236.

Stanley, D. J., Meyer, J. P. and Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

Supriadi ve Sefnedi. (2017). The effect of emotional intellipence and organizational cynicism on job performance. *IOSR Journal of Busines and Management*, 19(3), 101-107.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şahin. A. (2011). *Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik*. (Editör:Turaboğlu, T.T.). Bursa: Ekin Yayınları.

Şahin, C. ve Demir, F. (2015). Değişim çağında okul yöneticilerinin okullardaki eğitim teknolojilerini yönetme becerilerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 717-725.

Şahin, A., Temizel, H., ve Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 657-665.

Şamdan, T. ve Atanur Başkan, G. (2019). Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-24.

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış* (1. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Şentürk Kulu, S.(2007). *İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* ( 9. Basım). Konya: Eğitim Kitabevi.

Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul ili, Esenyurt ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şuayp, T. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Tamer, İ. (2015). *Örgüt Yönetimi: Bir Derleme* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.

Tandoğdu, N. (2007). *Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimine İlişkin Değişimi Yönetme Yeterlilik Algularını İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tanrıoğen, A. (1995). Değişikliğe karşı direnme ve eğitim yöneticilerinin direnme karşısındaki rolleri. *Çağdaş Eğitim*, 211.



- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R. ve Başer, Z. M. (2014). İlköğretim okullarında cinsiyet ve örgütsel rollere göre örgüt kültürü algısı. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 170-180.
- Taş, A. (2009). Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi. *İnönü Demirel Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-18.
- Taş, S. (2007). Eğitimde yenilemenin önündeki engeller (Dört köşe tekerlekler), *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 4-13.
- Taşdan, M. (2013). İlköğretim okulu öğretmenleri için kişisel ve mesleki değişime açıklık ölçeklerinin geliştirilmesi bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Tazegül Aydın, Y. (2017). *İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Ankara Altındağ ilçesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Telli, A., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges* 2(2), 135-150.
- Terzi, A.R. (2016). *Örgüt Kültürünü Değiştirmek* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Timurturkan, K. (2010). *Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi. İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi* ( 1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Topkaya, N., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Dilek S. A. (2013). Saygınlığını yitirme kaygısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 3, 1–20.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(1), 185-202.
- 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 İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Turhan, M. ve Erol, Y.C.(2019). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-16.
- Turgut, T. ve Agun, H.(2016). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide psikolojik sermaye ve çalışan sesliliğinin ara değişken rolü. *İş'te Davranış Dergisi*, 1(1), 15-26.

- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tuti, G. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilikleri İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Tükeltürk Ş. A., Güzel, B. ve Perçin, N. Ş. (2010) Psikolojik kontrat ihlal algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma.9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*. Zonguldak.
- Türk Dil Kurumu (TDK) internet sitesi <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 20.12.2018).
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- Tüz, M. (2004). *Değişim Ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı* (1.Baskı). Bursa: Alfa Akademi.
- Uludağ, T. (2018). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul Zaim Sabahattin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu, C.T., Köybaşı, F. ve Öncel, A. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sinizm düzeylerine etkisi*. 11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Kuşadası, 49-51.

- Ulukış, D. (2017) *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mobbing ve Örgütsel Sinizm Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Urhanoglu, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri (Afyonkarahisar ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyar Bulut, B. (2018). *Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, H.T. (2019). Örgütsel dışlanmanın çalışanlarda sinizm gelişimine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1) 319–326.
- Uzun, T. (2015). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme ihlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Yalçınkaya, A. (2013). *Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yangil, F.M. Baş, M. ve Aygün, S. (2014). Genel ve örgütsel sinizm bağlamında otel çalışanları üzerine bir inceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 99-112.
- Yar, A.M. (2013). Örgütsel sinizm ve etik liderlik davranışı arasındaki ilişki: Yüksek öğretimde bir çalışma. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 476 – 483.
- Yasım, Y.K. ve Uğur A. (2016). Bankacı kadınların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi: Ordu İli Örneği. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(15), 554-572.
- Yaşar, O. ve Özdemir, A. (2016). Örgütsel sinizm, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Ortaokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business and Economics Journal*. 6(5), 50-61.
- Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir kamu bankasının Konya şubelerinde örnek uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 301-313.
- Yazıcıoğlu, N. (2019). *Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenen, A. (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullardaki Değişime Karşı Direnme Nedenlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yeşilçimen, K.C. (2015). *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (1), 682-695.
- Yıldırım, G. (2015). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, İ., Akan, D. ve Yalçın, S. (2019). Okullarda örgütsel sinizmin yordayıcısı olarak karar verme sürecine katılım. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 487-506.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198.
- Yıldız K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Türk Çalışmaları - Türk veya Türk Dilleri, Edebiyatı ve Tarihine İlişkin Uluslararası Dergi*, 8(6), 853-879.
- Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), 1253-1284.
- Yılmaz, D. ve Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *International Association of Social Science Research*, 1(1), 14-21.
- Yüksel, M. (2013). *Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yüksel, M. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Anlayışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Yüksel, H. (2015). *Örgütsel Sinizm ve Bağlılık Arasındaki İlişki: İlk ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (3), 247-271.



## EKLER

### Ek 1: Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	,094	404	,000	,973	404	,000
Eğitim ve Karara Katılımı Sağlama	,086	404	,000	,971	404	,000
İletişim	,128	404	,000	,961	404	,000
Kolaylaştırma ve Destek	,121	404	,000	,963	404	,000
Vizyon	,114	404	,000	,963	404	,000

### Ek 2: Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ölçeğin Geneli	,078	404	,000	,964	404	,000
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	,110	404	,000	,930	404	,000
Performansı Düşüren etkenler	,082	404	,000	,973	404	,000
Okula Karşı Olumsuz Tutum	,170	404	,000	,852	404	,000
Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	,127	404	,000	,929	404	,000







	İlkokul	3,5692	3,6778	3,5009	3,6466	3,5919	2,0287	2,5450	1,7006	1,7737	2,1082
	Ortaokul	3,5758	3,7030	3,5644	3,6761	3,6152	2,1403	2,5674	1,7813	1,8111	2,1696
Ss	İlkokul	0,7690	0,8657	0,9375	0,8390	0,7812	0,8122	0,9805	0,7606	0,5923	0,6989
	Ortaokul	0,7295	0,7771	0,8430	0,7172	0,7041	0,8352	0,9453	0,7996	0,6592	0,7065
p değeri	İlkokul	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,005	,000	,000	,015
	Ortaokul	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo' ya bakıldığı zaman SPSS 20 istatistik programında yapılmış normallik testi (Kolmogrov - Smirnov) sonuçları görülmektedir. Bu testle iki ölçüğe ait faktörlerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin bulgular görülmektedir. Bulgulara bakıldığı zaman tüm faktörlere ait p değerinin  $p < 0.05$  olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin her bir grubunda bağımlı değişkene dair puanların normal dağılımına ilişkin yapılan hipotez testlerinin (Kolmogrov - Smirnov) sonuçlarına göre tüm gruplara non-parametrik analizler yapılmıştır.

**Ek 4: Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği Madde Dağılımları**

Faktör	Soru No	Hiçbir Zaman		Nadiren		Ara sıra		Sıklıkla		Her Zaman	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
F1	1	12	3,0	53	13,1	153	37,9	141	34,9	45	11,1
F1	2	18	4,5	61	15,1	101	25,0	180	44,6	44	10,9
F1	3	6	1,5	36	8,9	110	27,2	178	44,1	74	18,3
F1	4	28	6,9	71	17,6	122	30,2	146	36,1	37	9,2
F1	5	19	4,7	44	10,9	110	27,2	178	44,1	53	13,1
F1	6	8	2,0	35	8,7	99	24,5	191	47,3	71	17,6
F1	7	34	8,4	69	17,1	131	32,4	120	29,7	50	12,4
F1	8	5	1,2	32	7,9	77	19,1	208	51,5	82	20,3
F1	9	3	0,7	33	8,2	73	18,1	222	55,0	73	18,1
F1	10	9	2,2	41	10,1	107	26,5	179	44,3	68	16,8
F1	11	6	1,5	36	8,9	83	20,5	184	45,5	95	23,5
F1	12	10	2,5	43	10,6	88	21,8	177	43,8	86	21,3
F1	13	9	2,2	43	10,6	89	22,0	184	45,5	79	19,6
F1	14	16	4,0	51	12,6	99	24,5	168	41,6	70	17,3
F1	15	16	4,0	66	16,3	118	29,2	147	36,4	57	14,1
F1	16	19	4,7	56	13,9	104	25,7	173	42,8	52	12,9
F1	17	9	2,2	54	13,4	97	24,0	168	41,6	76	18,8
F1	18	5	1,2	50	12,4	87	21,5	188	46,5	74	18,3
F2	19	7	1,7	25	6,2	83	20,5	185	45,8	104	25,7
F2	20	11	2,7	52	12,9	109	27,0	164	40,6	68	16,8
F2	21	12	3,0	42	10,4	84	20,8	185	45,8	81	20,0
F2	22	15	3,7	33	8,2	88	21,8	180	44,6	88	21,8
F2	23	8	2,0	35	8,7	89	22,0	191	47,3	81	20,0
F2	24	13	3,2	53	13,1	105	26,0	166	41,1	67	16,6
F3	25	9	2,2	45	11,1	106	26,2	167	41,3	77	19,1
F3	26	18	4,5	63	15,6	117	29,0	148	36,6	58	14,4
F3	27	12	3,0	61	15,1	114	28,2	160	39,6	57	14,1
F3	28	9	2,2	52	12,9	114	28,2	175	43,3	54	13,4
F3	29	6	1,5	50	12,4	112	27,7	170	42,1	66	16,3
F3	30	13	3,2	52	12,9	100	24,8	165	40,8	74	18,3
F4	31	11	2,7	64	15,8	109	27,0	150	37,1	70	17,3
F4	32	12	3,0	48	11,9	107	26,5	174	43,1	63	15,6
F4	33	10	2,5	43	10,6	120	29,7	170	42,1	61	15,1
F4	34	8	2,0	31	7,7	126	31,2	176	43,6	63	15,6
F4	35	5	1,2	30	7,4	93	23,0	187	46,3	89	22,0
F4	36	5	1,2	34	8,4	83	20,5	198	49,0	84	20,8
F4	37	6	1,5	39	9,7	104	25,7	188	46,5	67	16,6
F4	38	5	1,2	34	8,4	93	23,0	191	47,3	81	20,0

(F1: Eğitim ve Karara Katılımı Sağlama, F2: İletişim, F3: Kolaylaştırma ve Destek, F4: Vizyon)

Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerini uygulayabilme düzeyleri ölçeğinin genelinde “Sıklıkla” yanıtını vermişlerdir.

### Ek 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği Madde Dağılımları

Faktör	Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
F4	1	157	38,9	187	46,3	39	9,7	17	4,2	7	1,0
F4	2	205	50,7	168	41,6	23	5,7	7	1,7	1	0,2
F4	3	171	42,3	183	45,3	33	8,2	11	2,7	6	1,5
F2	4	46	11,4	105	26,0	71	17,6	96	23,8	86	21,3
F1	5	144	35,6	147	36,4	56	13,9	37	9,2	20	5,0
F2	6	131	32,4	146	36,1	43	10,6	59	14,6	25	6,2
F2	7	113	28,0	156	38,6	61	15,1	52	12,9	22	5,4
F2	8	91	22,5	152	37,6	53	13,1	72	17,8	36	8,9
F1	9	117	29,0	169	41,8	44	10,9	58	14,4	16	4,0
F3	10	244	60,4	116	28,7	16	4,0	20	5,0	8	2,0
F2	11	131	32,4	116	28,7	44	10,9	75	18,6	38	9,4
F3	12	174	43,1	165	40,8	30	7,4	27	6,7	8	2,0
F3	13	187	46,3	153	37,9	34	8,4	21	5,2	9	2,2
F3	14	193	47,8	150	37,1	32	7,9	23	5,7	6	1,5
F2	15	138	34,2	138	34,2	39	9,7	58	14,4	31	7,7
F2	16	96	23,8	119	29,5	48	11,9	98	24,3	43	10,6
F2	17	91	22,5	119	29,5	61	15,1	81	20,0	52	12,9
F2	18	92	22,8	126	31,2	61	15,1	81	20,0	44	10,9
F1	19	164	40,6	145	35,9	42	10,4	42	10,4	11	2,7
F3	20	233	57,7	104	25,7	19	4,7	33	8,2	15	3,7
F4	21	178	44,1	146	36,1	17	4,2	25	6,2	38	9,4
F1	22	122	30,2	139	34,4	57	14,1	68	16,8	18	4,5
F1	23	120	29,7	145	35,9	52	12,9	73	18,1	14	3,5
F1	24	170	42,1	159	39,4	41	10,1	26	6,4	8	2,0
F1	25	182	45,0	149	36,9	38	9,4	28	6,9	7	1,7

(F1: Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma, F2: Performansı Düşüren etkenler, F3: Okula Karşı Olumsuz Tutum, F4: Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı )

Tabloda öğretmenlerin sinizm ölçeğine verdiği cevaplar incelendiğinde Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma alt boyutunda cevapların “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevaplarında, Performansı Düşüren etkenler alt boyutunda “Katılmıyorum” cevabına, Okula Karşı Olumsuz Tutum alt boyutunda “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabına ve “Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı” alt boyutunda ise “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevaplarında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

**Ek 6: Araştırma Çalışma Evrenindeki İlkokullar ve Bu Okullarda Görevli Öğretmenlere İlişkin Sayılar**

İlçe	Okul Adı	Görev Yapan Öğretmen Sayısı
MERKEZ	100.Yıl İlkokulu	22
MERKEZ	50. Yıl İzzet Baysal İlkokulu	43
MERKEZ	60. Yıl İlkokulu	21
MERKEZ	Abant İlkokulu	15
MERKEZ	Atatürk İlkokulu	17
MERKEZ	Behiye Baysal İlkokulu	13
MERKEZ	Canip Baysal İlkokulu	30
MERKEZ	Cumhuriyet İlkokulu	21
MERKEZ	Çaygökpınar İlkokulu	3
MERKEZ	Çimento Çayduzt İlkokulu	20
MERKEZ	Çobankaya Şehit Murat Pacal İlkokulu	6
MERKEZ	Dağkent Kıroğlu Eğitim ve Sağlık Vakfı İlkokulu	7
MERKEZ	Dodurga Abdi Sin İlkokulu	6
MERKEZ	Doğancı Ayşe Becikoğlu İlkokulu	8
MERKEZ	Emine Mehmet Baysal Özel Eğitim Uygulama Merkezi I. Kademe	4
MERKEZ	Gazipaşa İlkokulu	35
MERKEZ	Gökpınar İlkokulu	2
MERKEZ	İnkılap İlkokulu	12
MERKEZ	Karacasu İlkokulu	14
MERKEZ	Karaköy TOKİ İlkokulu	14
MERKEZ	Kındıra İlkokulu	3
MERKEZ	Koç İlkokulu	20
MERKEZ	Koroğlu İlkokulu	25
MERKEZ	Kültür İlkokulu	24
MERKEZ	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	31
MERKEZ	Mevlana İlkokulu	16
MERKEZ	Milli Egemenlik İlkokulu	17
MERKEZ	Okçular Yenimahalle İlkokulu	3
MERKEZ	Paşaköy İlkokulu	13
MERKEZ	Sakarya İlkokulu	30
MERKEZ	Saraycık İlkokulu	1
MERKEZ	Semiha Şakir İlkokulu	5
MERKEZ	Yıldırım Beyazıt İlkokulu	6
MERKEZ	Yukarısoku İlkokulu	15
MERKEZ	Yumrukaya İlkokulu	3
MERKEZ	Yunus Emre İlkokulu	26
<b>TOPLAM</b>		<b>551</b>

**Ek 7: Araştırma Çalışma Evrenindeki Ortaokullar ve Bu Okullarda Görevli Öğretmenlere İlişkin Sayılar**

İlçe	Okul Adı	Görev Yapan Öğretmen Sayısı
MERKEZ	100. Yıl Ortaokulu	26
MERKEZ	50. Yıl İzzet Baysal Ortaokulu	83
MERKEZ	60. Yıl Ortaokulu	17
MERKEZ	Aliçören Ortaokulu	24
MERKEZ	Atatürk Ortaokulu	43
MERKEZ	Behiye Baysal Ortaokulu	17
MERKEZ	Bolu 15 Temmuz Şehitler İmam hatip Ortaokulu	9
MERKEZ	Bolu İmamhatip Ortaokulu	6
MERKEZ	Canip Baysal Ortaokulu	36
MERKEZ	Cumhuriyet Ortaokulu	24
MERKEZ	Çobankaya Şehit Murat Pacal Ortaokulu	7
MERKEZ	Dağkent Kiroğlu Eğitim ve Sağlık Vakfı Ortaokulu	15
MERKEZ	Dodurga Abdi Sin Ortaokulu	
MERKEZ	Doğancı Ayşe Becikoğlu Ortaokulu	13
MERKEZ	Emine Mehmet Baysal Özel Uygulama Merkezi II. Kademe	8
MERKEZ	Gazipaşa Ortaokulu	43
MERKEZ	Hacı Bayram Veli İmam-hatip Ortaokulu	28
MERKEZ	Karacasu Ortaokulu	14
MERKEZ	Karaköy TOKİ Ortaokulu	14
MERKEZ	Koç Ortaokulu	20
MERKEZ	Koroğlu Ortaokulu	28
MERKEZ	Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	32
MERKEZ	Mevlana Ortaokulu	16
MERKEZ	Milli Egemenlik Ortaokulu	23
MERKEZ	Paşaköy Ortaokulu	7
MERKEZ	Sakarya Ortaokulu	40
MERKEZ	Şehit Ozan Özen Ortaokulu	28
MERKEZ	Yukarısoku Ortaokulu	13
MERKEZ	Yunus Emre Ortaokulu	24
<b>TOPLAM</b>		<b>666</b>

## Ek 8: Veri Toplama Araçları

### Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulayabilme Düzeyleri Ölçeği

Açıklama: Aşağıda verilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadelerin karşısındaki kutucuklara (X) ile belirtiniz. Lütfen tercihlerinizi yaparken bu konuda okulunuzdaki uygulamaları göz önünde bulundurunuz.	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARASIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1- Öğretmenlerin değişim konularında yetiştirilmesi için seminerler düzenlenir.					
2- Değişim sürecinde olası dedikodular sürekli bilgilendirilerek giderilir.					
3- Öğretmenler, değişim gereksinimi, önemi ve sonuçlarına ilişkin bilgilendirilir.					
4- Değişimden önce bir ihtiyaç analizi yapılır.					
5- Değişimde kullanılacak metod, araç, malzeme yeterliliği göz önünde bulundurulur.					
6- Değişimde kullanılacak insan kaynaklarının yeterliliği göz önünde bulundurulur.					
7- Değişim sürecinde çeşitli ödüllendirme teknikleri kullanılır.					
8- Değişim sürecinde öğretmenleri ilgilendiren bilgiler, kurumun birimlerine zamanında ulaştırılır.					
9- Değişim sürecinde yer alacak personele uygun görev dağılımı yapılır.					
10- Değişimin yanlış anlaşılma olasılığına karşı önleyici tedbirler alınır.					
11- Değişim uygulamalarında yaşanan tecrübelerden faydalanılır.					
12- Değişimin ne ölçüde başarılı veya başarısız olduğu konusunda değerlendirmeler yapılır.					
13- Öğretmenlerin değişimin gerekliliği konusunda duyarlı hale gelmeleri sağlanır.					
14- Öğretmenlerin, değişim ile ilgili kararlara katılmalarına olanak sağlanır.					
15- Değişimin gereği yeterince tartışılır.					
16- Değişimin ne olduğu ve nasıl uygulanacağı konusunda ortak bir anlayış oluşturulur.					
17- Öğretmenlerin, yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinden yararlanır.					
18- Öğretmenlerin değişim sürecinin aktif destekçileri olmaları sağlanır.					
19- Öğretmenleri doğrudan ilgilendiren konular zamanında iletilir.					
20- Değişime direnenlere samimiyetle davranılır, anlayışla karşılanır.					



Açıklama: Aşağıda verilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadelerin karşısındaki kutucuklara (X) ile belirtiniz. Lütfen tercihlerinizi yaparken bu konuda okulunuzdaki uygulamaları göz önünde bulundurunuz.	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARASIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
21- Sürece katılan tüm taraflara eşit biçimde davranılır.					
22- Öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde tarafsız davranılır.					
23- Her aşamada kesintisiz iletişimi sağlayacak etkili bir iletişim sistemi kurulur.					
24- Değişim sürecinde öğretmenlere sürekli geribildirim verilir.					
25- Değişim konularında çalışanlar aktif şekilde dinlenerek soruları yanıtlanır.					
26-Öğretmenlerin değişime hazır olup olmadığı değerlendirilir.					
27- Değişim için geniş paylaşımcı bir vizyon oluşturulur.					
28- Değişimin vizyonu hakkında fikir birliğinin oluşması sağlanır.					
29-Öğretmenlerin düzenli şekilde vizyon doğrultusunda ilerlemeleri sağlanır.					
30- Kurumsal vizyon gerçekleştirmede öğretmenler cesaretlendirilir.					
31- Sürekli bir değişim kültürü anlayışı yerleştirilir.					
32- Değişim sürecinde kazanım ve kayıplar ortaya konur.					
33- Değişimin sürecinde beklenmeyen gelişmelere karşı önlemler alınır.					
34- Değişimin kısa sürede gerçekleşmeyeceğine inanılır.					
35- Değişimin amacı açık bir şekilde ortaya konur.					
36- Değişim vizyonu okulun bütün birimlerine iletilir.					
37- Değişim sürecinde okulun esnek bir vizyon sahip olması sağlanır.					
38- Değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun okul yapısına yerleşmesi sağlanır.					

## Örgütsel Sinizm Ölçeği

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1. Görev yaptığım okulda, okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser					
2. Görev yaptığım okulda, kararlara katılmak benim için önemlidir.					
3. Görev yaptığım okulda, yöneticim eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliği yapmayı önemser.					
4. Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir					
5. Tayin/ Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.					
6. Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır					
7. Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.					
8. Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkılarının genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir					
9. Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum.					
10. Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.					
11. Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir.					
12. Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissedirim.					
13. Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlerim.					
14. Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.					
15. Okul yöneticisinin, çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları, yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar.					
16. Yöneticimin, bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi, performansımın düşmesine neden olur.					
17. Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azmimi kırmaktadır					
18. Yöneticimin, okuldaki informal gruplardan bazılarına daha yakın olması okul yönetiminin yanlı davrandığına inanmama neden olur.					
19. Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum					
20. Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissedirim.					
21. Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyarım.					
22. Okul dışındaki çevremle zaman zaman işimden yakınırım.					
23. Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm.					
24. Toplantılarda yeni kararlar alınırken, arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.					

25. Yapılması düşünölen şeyler genelde beni güldürür.					
---	--	--	--	--	--

### EK 9: Ölçek İzin Yazısı

Tuba Sağır Akpolat <tuba.sagir@hotmail.com>  
Per 22.12.2016, 12:35  
Siz ∨

merhaba,  
Ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar dilerim.

---

Gönderen: songül BAL <songul-bal@hotmail.com>  
Gönderildi: 22 Aralık 2016 Perşembe 11:31  
Kime: tuba.sagir@hotmail.com  
Konu: Örgütsel Sinizm Ölçeği

Tuba hanım merhaba;  
Ben Bolu İlinde Merkez İzzet Baysal Anaokulunda Okul Müdürü olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Düzce üniversitesi Eğitim Yönetim ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programında öğrenciyim. Derslerim bu dönem bitiyor teze geçiyorum. Örgütsel Sinizm konusunda yapacağım çalışmamı. Bu nedenle sizin için de uygunsa Sizlerin "Örgütsel Sinizm" ölçeğinizi kullanabilir miyim? Bana bu konuda dönüş yapabilirsiniz çok sevinirim.

Songül BAL KUSNACI

**Ek 10: Araştırma İzni Yazısı**

T.C.  
BOLU VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 93554413-605.01-E.5390143  
Konu : Araştırma İzni Hk.

19.04.2017

**MÜDÜRLÜK MAKAMINA**

İlgi : Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü 12/04/2017 tarih ve 7265 sayılı yazısı

Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Songül BAL KUSNACI'nın "Okul Yöneticilerinin Değişme Direnci Yönetme Yeterlilikleri ile Öğretmen Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki" konulu tezi kapsamında uygulamasına veri sağlamak için Müdürlüğümüze bağlı ekli listedeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulama yapmak istemektedir.

Uygulanması talep edilen araştırma izni, Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 sayılı Genelgesi gereği uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Recai YÖRÜK  
Şube Müdürü

OLUR  
19.04.2017

İbrahim KUNUK  
Millî Eğitim Müdürü V.

21 Nisan 2017  
*Hatice ALTUNKESE*  
Hatice ALTUNKESE  
V.H.K.

Tabaklar Mahallesi Cumhuriyet Caddesi Anadolu Sokak BOLU  
Elektronik Ad: <http://bolu.meb.gov.tr/>  
e-posta: [kultur14@meb.gov.tr](mailto:kultur14@meb.gov.tr) (TEMEL EĞİTİM BÖLÜMÜ)

Ayrıntılı Bilgi: Ş.YILDIZ  
Tel: 0 (374) 280 14 36  
Faks: 0 (374) 280 14 50

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8859-70e0-3df5-9107-104a kodu ile teyit edilebilir.

## Ek 11: Etik Kurul İzin Dilekçesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 19/06/2017-E.11796

KİŞİYE ÖZEL



T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Hukuk Müşavirliği



Sayı :25156406/100/  
Konu :DİLEKÇE

SAYIN SONGÜL BAL KUSNACI  
Borazanlar Mah. Zambak sok. Tan Sitesi 17/C D:11  
Merkez/BOLU

İlgi :05/06/2017 tarihli, BİLA sayılı ve DİLEKÇE konulu yazı

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı yüksek lisans öğrencisi olduğunuzu belirterek "Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki" konulu Yüksek Lisans tezinizde kullanılmak üzere Bolu İli Merkez ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortakokullarda görev yapan okul idarecilerine ve öğretmenlerine anket uygulaması çalışmasının etik olarak uygun olup olmadığının değerlendirilmesi talepli ilgi dilekçeniz incelenmiştir

Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılan değerlendirme sonucunda verilen 09/06/2017 tarihli ve 2017/2 K. sayılı karar ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi rica ederim.

E- imzalıdır.

Prof.Dr.Nigar DEMİRCAN ÇAKAR  
Rektör

KİŞİYE ÖZEL

<http://ehys.duzce.edu.tr/envision-Dogrula/BelgeDogrulama.aspx>

Konuralp Yerleşkesi Merkez/DÜZCE 81620

BARKOD NO: \*006738928713\*

Ayrıntılı bilgi için İrtibat: Okmeydanı (Abdullah  
Kılıç Vekaletiyi)

Tel : (0380) 542 13 75

Faks: (0380) 542 13 78

E-Posta: : hukuk@duzce.edu.tr

Elektronik ağı: www.hukuk.duzce.edu.tr



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.  
Evrak Doğrulaması: <https://ehys.duzce.edu.tr/envision-Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEZL4L34J> adresinden yapılabilir.

## Ek 12: Etik Kurul Karar Yazısı

T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI

**TOPLANTI SAYISI**  
4

**KARAR SAYISI**  
2017/2

**KARAR TARİHİ**  
09/06/2017

**KARAR NO: 2017/2**

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı 17065817634 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Songül BAL KUSNACI'nın "Okul Yöneticilerinin Değişime Direnci Yönetme Yeterlilikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Siziizm Davranışları Arasındaki İlişki" konulu Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere Bolu İli Merkez ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticileri ve öğretmenlere anket uygulaması çalışmasının Etik olarak uygun olduğuna;

Oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR.  
09/06/2017  
  
Şerife SÜPEK  
Hukuk Müşaviri V.

## Ek 13: Öz Geçmiş

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı Soyadı</b>	: Songül BAL KUSNACI
<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	: Osmancık / 1983
<b>Adres</b>	: Merkez / BOLU
<b>İletişim Adresi</b>	: <a href="mailto:songul-bal@hotmail.com">songul-bal@hotmail.com</a>
<b>Yabancı Dil</b>	: İngilizce
<b>İlköğretim</b>	: Çorum Dodurga Esentepe İlkokulu (1994)
<b>Ortaöğretim</b>	: Çorum Dodurga Lisesi (2000)
<b>Lisans</b>	: On dokuz Mayıs Üniversitesi, Amasya Eğitim Fakültesi, Okul Öncesi Öğretmenliği (2007)
<b>Yüksek Lisans</b>	: Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı (2019)

### Çalışma Hayatı

<b>2007-2008</b>	: Kastamonu Taşköprü Uzunkavak İlkokulu (Okul Öncesi Öğretmeni)
<b>2008-2011</b>	: Kastamonu Taşköprü Muzafferettingazi İlköğretim Okulu (Okul Öncesi Öğretmeni)
<b>2011-2012</b>	: Bolu Dörtdivan Şehit Orhan Yalçın İlköğretim Okulu (Okul Öncesi Öğretmeni)
<b>2012-2014</b>	: Bolu Merkez İzzet Baysal Anaokulu (Müdür Yardımcısı)
<b>2014-2017</b>	: Bolu Merkez İzzet Baysal Anaokulu (Okul Müdürü)
<b>2017-...</b>	: Bolu Merkez Mebrure İlhan Bağışgil Anaokulu (Okul Öncesi Öğretmeni)