



T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMLARINDA
OLUŞTURDUKLARI İLETİŞİM İKLİMİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gökhan SUCU

ŞANLIURFA - 2019



T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMLARINDA
OLUŞTURDUKLARI İLETİŞİM İKLİMİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gökhan SUCU

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU

ŞANLIURFA - 2019

T. C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 175215022 numaralı Gökhan SUCU'nun hazırladığı "Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdıkları İletişim İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunması, 17/06/2019 tarihinde, saat 15.00.'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

17/06/2019

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Özcan Arslançelebi	Kabul	Özcan Arslançelebi
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Sedat ŞEN	Kabul	Sedat ŞEN
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Bülent ÖZ	Kabul	Bülent ÖZ

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

01/07/2019

Prof. Dr. Abdulfah ÇELİK

Müdür

Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek Almıştır Almamıştır.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı : Gökhan SUCU
Öğrenci Numarası : 175215022
Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri ABD
Programı : Tezli Yüksek Lisans
Başlık : Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 112 sayfalık kısmına ilişkin, 24/05/2019 tarihinde şahsım/danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 16'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığımı ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntılarının bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerinden her hangi birisinin yer almadığımı, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

24/05/2019

Gökhan SUCU

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 24/05/2019

Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU
Danışman

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMLARINDA OLUŞTURDUKLARI İLETİŞİM İKLİMİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

SUCU, Gökhan

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özcan ARSLANOĞLU

Mayıs, 2019, 142 sayfa

Kişiler arası etkileşimin yoğun bir şekilde yaşanmakta olduğu okullarımızda, yöneticilerimizin bu etkileşimden doğan olayları nasıl bir iletişim iklimi oluşturarak yönettiği ve bu durumun, çalışanların örgütlerine karşı bakış açılarıyla ne düzeyde ilgili olduğunun belirlenmesinin okullardaki birçok olumsuzluğa çözüm getirebileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle okul müdürlerinin kurumlarında oluşturduğu iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amaçlanmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin belirlenebilmesi için nicel bir yöntem olan ilişkisel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Şanlıurfa'nın merkez ilçelerindeki (Eyyübiye, Karaköprü, Haliliye) resmi ortaokullarda görevli 473 öğretmen oranlı tabakalı rastgele yöntemle belirlenmiş ve katılımcılardan veriler örgütsel sinizm ölçeği ve iletişim iklimi envanteriyle toplanmıştır.

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimi savunmacı-nötr-destekleyici aralığına göre, destekleyici iletişim iklimine daha yakın bulunmaktadır. Bu durumda tam manasıyla destekleyici bir iletişim ikliminin varlığından bahsetmek mümkün değildir. Ayrıca iletişim iklimine dair görüşler; öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, istihdam şekillerine, çalıştıkları okul türüne, hizmet sürelerine ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin, örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan sinik ifadelerle verdikleri cevapların bilişsel boyutta “kısmen katılıyorum”; duyuşsal boyutta “katılmıyorum”; davranışsal boyutta “kısmen katılıyorum” ve tüm boyutlarının toplamında ise “katılmıyorum” aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, istihdam şekli, okul türü, hizmet süresi ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenlerinden bazılarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ancak bu farkın çoğunlukla düşük etki düzeyinde kaldığı görülmüştür.

Savunmacı iletişim iklimi ölçeği ile; örgütsel sinizm (alt boyutlar ve tüm boyutlar toplamı dahilinde) arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu; destekleyici iletişim iklimi ölçeği ile; örgütsel sinizm (alt boyutlar ve tüm boyutlar toplamı dahilinde) arasında ise orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Sonuç olarak, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim ikliminin destekleyici iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerde örgütsel sinizmin düşük olduğu, savunmacı iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerde ise örgütsel sinizmin yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimi, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İletişim İklimi, Örgütsel Sinizm, Destekleyici İklim, Savunmacı İklim

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION CLIMATE OF SCHOOL PRINCIPALS AND ORGANIZATIONAL CYNICISM ATTITUDES OF TEACHERS

SUCU, Gökhan

Master's Thesis

Department of Educational Sciences

Advisor: Dr. Özcan ARSLANOĞLU

May, 2019, 142 pages

In our schools where interpersonal interaction is intensively experienced, it is thought that determining how principals manage and communicate the events that arise from this interaction and how they are related to their organizations' perspectives are able to solve many problems in schools. Therefore, it was aimed to determine the relationship between the communication climate of the school principals and the organizational cynicism levels of the teachers. Correlational research method, which is a quantitative method, was used to determine the relationship level between these variables. Within the scope of the study, 473 teacher selected by proportional stratified random method in the middle schools of Şanlıurfa (Eyyübiye, Karaköprü, Haliliye) were determined and the data were collected through the organizational cynicism scale and communication climate inventory.

According to the opinions of the secondary school teachers participating in the research, the communication climate that school principals have in their institutions is closer to the supportive communication climate according to the defensive-neutral-supportive range. In this case, it is not possible to talk about the existence of a completely supportive communication climate. In addition, opinions on communication climate; did not show significant difference between teachers' gender, age, marital status, educational status, employment type, type of school, length of service and length of service in the current school.

According to teachers' responses to cynical expressions in the organizational cynicism scale, it was observed that “partially agree” on the cognitive dimension; “disagree” in affective dimension; “partially agree” on the behavioral dimension, and “disagree” within total of all dimensions. In addition, teachers' organizational cynicism attitudes; gender, age, marital status, educational status, employment type, type of school, length of service and length of service in the current school showed a significant difference, but this difference was mostly observed to have low effect size.

With a defensive communication climate scale; there is a medium-level, negative and significant relationship between organizational cynicism (sub-dimensions and total of all dimensions); with supportive communication climate scale; organizational cynicism (within the sub-dimensions and total of all dimensions) was found to be moderately positive and significant. As a result, it was observed that organizational cynicism was low in teachers who perceived the communication climate created by school principals as supportive communication climate and organizational cynicism was higher in teachers who perceived it as defensive communication climate. In addition, the communication climate of school principals in their institutions significantly predicts the teachers' organizational cynicism attitudes.

Keywords: Communication Climate, Organizational Cynicism, Supportive Climate, Defensive Climate

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMLARINDA OLUŞTURDUKLARI
İLETİŞİM İKLİMİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM
TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY TUTANAĞI	II
ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR	XIV
TABLolar LİSTESİ	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVIII
EKLER LİSTESİ	XIX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	4
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	5
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	7
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	7
1.6. KAVRAM VE TERİMLER	7

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI	9
--------------------------------	---

2.1.1. İletişimin İşlevleri	12
2.1.1.1. Bilgi Sağlama İşlevi	12
2.1.1.2. İkna Etme ve Etkileme İşlevi	12
2.1.1.3. Emredici ve Öğretici İşlevi	12
2.1.1.4. Birleştirme İşlevi	13
2.1.2. Örgütlerde İletişimin Düzeyleri	13
2.1.2.1. Bireyin İç İletişimi	13
2.1.2.2. Bireyler Arası İletişim	13
2.1.2.3. Küçük Gruplarda İletişim	14
2.1.2.4. Büyük Gruplarda İletişim	14
2.1.3.Örgütlerde İletişim Kanalları	15
2.1.3.1. Biçimsel İletişim Kanalları	15
2.1.3.1.1. Dikey İletişim Kanalları	15
2.1.3.1.2. Yatay İletişim Kanalları	17
2.1.3.1.3. Çapraz İletişim Kanalları	18
2.1.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	18
2.1.4. Örgütlerdeki İletişim Engelleri	19
2.2. İLETİŞİM İKLİMİ	21
2.2.1. Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi	27
2.2.1.1. Değerlendirme ve Tanımlama	27
2.2.1.2. Kontrol ve Problem Odaklılık	28
2.2.1.3. Strateji ve Kendiliğindenlik	29
2.2.1.4. Tarafsızlık ve Empati	29
2.2.1.5. Üstünlük ve Eşitlik	30
2.2.1.6. Kesinlik ve Esneklik	32

2.2.2. Yönetimsel Açıdan İletişim İklimi	32
2.2.3. İletişim İklimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar	33
2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM	36
2.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları	40
2.3.1.1. Bilişsel (İnanç) Boyut	41
2.3.1.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut	42
2.3.1.3. Davranışsal Boyut	42
2.3.2. Örgütsel Sinizm Türleri	43
2.3.2.1. Kişilik Sinizmi	43
2.3.2.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm	44
2.3.2.3. Çalışan (İş Gören) Sinizmi	44
2.3.2.4. Mesleki Sinizm	45
2.3.2.5. Örgütsel Değişim Sinizmi	46
2.3.3. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	48
2.3.4. Sinizm ile İlgili Araştırmalar	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	56
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	56
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	58
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	58
3.3.2. İletişim İklimi Envanteri	59
3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği	62
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMLARINDA OLUŞTURDUKLARI İLETİŞİM İKLİMİ	66
4.2. SAVUNMACI VE DESTEKLEYİCİ İLETİŞİM İKLİMİNE DAİR GÖRÜŞLERİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ	67
4.2.1. Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimine Dair Algının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	67
4.2.2. Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimine Dair Algının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi	67
4.2.3. Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimine Dair Algının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi	69
4.2.4. Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimine Dair Algının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	69
4.2.5. Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimine Dair Algının İstihdam Şekline Göre İncelenmesi	70
4.2.6. Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimine Dair Algının Çalışılan Okul Türüne Göre İncelenmesi	71
4.2.7. Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimine Dair Algının Hizmet Süresine Göre İncelenmesi	72
4.2.8. Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimine Dair Algının Katılımcıların Mevcut Okullarındaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi	73
4.3. ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN KURUMLARINA DAİR ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ	74
4.3.1. Bilişsel Boyuta İlişkin Bulgular	74
4.3.2. Duyuşsal Boyuta İlişkin Bulgular	75
4.3.3. Davranışsal Boyuta İlişkin Bulgular	76

4.4. ÖRGÜTSEL SİNİZME İLİŞKİN TUTUMLARIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ	77
4.4.1. Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumların Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	77
4.4.2. Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumların Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi	78
4.4.3. Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumların Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi	79
4.4.4. Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumların Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	80
4.4.5. Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumların İstihdam Şekline Göre İncelenmesi	81
4.4.6. Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumların Çalışılan Okul Türüne Göre İncelenmesi	82
4.4.7. Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumların Çalışılan Hizmet Süresine Göre İncelenmesi	83
4.4.8. Örgütsel Sinizme İlişkin Tutumların Katılımcıların Mevcut Okullarındaki Çalışma Sürelerine Göre İncelenmesi	85
4.5. OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMLARINDA OLUŞTURDUKLARI İLETİŞİM İKLİMİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	87

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR	90
5.1.1. Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimine Dair Sonuçlar	92
5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Sonuçlar	93
5.1.2.1. Bilişsel Boyuta İlişkin Sonuçlar	94

5.1.2.2. Duyuşsal Boyuta İlişkin Sonuçlar	95
5.1.2.3. Davranışsal Boyuta İlişkin Sonuçlar	95
5.1.3. Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Sonuçlar	96
5.2. ÖNERİLER	98
KAYNAKÇA	100



KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
ANOVA	: Varyans Analizi
<i>d</i>	: t- testi Etki Büyüklüğü
<i>f</i>	: Frekans
İ.İ.E.	: İletişim İklimi Envanteri
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
<i>N</i>	: Veri Sayısı
η^2	: Varyans Analizi Etki Büyüklüğü (eta-kare)
<i>p</i>	: Anlamlılık Düzeyi
sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
ss	: Standart Sapma
<i>t</i>	: t-Testi
\bar{X}	:Aritmetik Ortalama
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
ve ark.	: ve arkadaşları
%	: Yüzde

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Resmi ve Gayri Resmi İletişim Arasındaki Farklar	19
Tablo 2: Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimlerinin Davranışsal Özellikleri	27
Tablo 3: Örgütsel Sinizm Tanımları	37
Tablo 4: Örgütsel Sinizmle İlgili Araştırma Sonuçları	48
Tablo 5: Araştırmanın Evrenine Ait Bilgiler	56
Tablo 6: Araştırmaya Dâhil Edilen Okullara İlişkin Bilgiler	57
Tablo 7: Araştırmanın Örnekleme Ait Demografik Bilgiler	57
Tablo 8: Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi Boyutları	59
Tablo 9: İletişim İklimi Envanteri Madde Özellikleri	60
Tablo 10: İletişim İklimi Envanteri Değerlendirme Puanları	60
Tablo 11: Örgütsel Sinizm Ölçeği Madde Özellikleri	62
Tablo 12: Örgütsel Sinizm Puanlama Aralığı	63
Tablo 13: Katılımcıların Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Dair	66
Tablo 14: Cinsiyete Göre, Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi Algılarına Yönelik t- testi	67
Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları	68
Tablo 16: Medeni Duruma Göre, Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi Algılarına Yönelik t- testi Sonuçları	69
Tablo 17: Eğitim Durumlarına Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler	69
Tablo 18: Eğitim Durumlarına Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Puanlarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	70

Tablo 19: İstihdam Şekline Göre, Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi Algılarına Yönelik t- testi Sonuçları	70
Tablo 20: Çalışılan Okul Türüne Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları	71
Tablo 21: Hizmet Süresine Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları	72
Tablo 22: Mevcut Okuldaki Çalışma Süresine Göre Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler	73
Tablo 23: Mevcut Okuldaki Çalışma Süresine Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Puanlarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	73
Tablo 24: Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeylerine Dair Bulgular	74
Tablo 25: Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutuna Ait Bulgular	75
Tablo 26: Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutuna Ait Bulgular	76
Tablo 27: Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutuna Ait Bulgular	76
Tablo 28: Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin t- testi Sonuçları	77
Tablo 29: Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları	78
Tablo 30: Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin t- testi Sonuçları	79
Tablo 31: Eğitim Durumuna Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler	80
Tablo 32: Eğitim Durumuna Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Kruskal-Wallis testi Sonuçları	81
Tablo 33: İstihdam Şekline Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin t- testi Sonuçları	82
Tablo 34: Çalışılan Okul Türüne Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler ve Anova Sonuçları	82

Tablo 35: Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları	84
Tablo 36: Mevcut Okullarındaki Çalışma Sürelerine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler	86
Tablo 37: Mevcut Okullarındaki Çalışma Sürelerine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	86
Tablo 38: Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Sonuçları	87



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Örgütlerde İletişimi Engelleyen Etmenler	20
Şekil 2: Sinizmin Bileşenleri	41



EKLER LİSTESİ

	Sayfa No
Ek-1: Kişisel Bilgi Formu	ek s.1
Ek-2: İletişim İklimi Envanteri	ek s.2
Ek-3: Örgütsel Sinizm Ölçeği	ek s.3
Ek-4: Anket Uygulama İzn	ek s.4
Ek-5: Ölçek Kullanım İzn	ek s.5



GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin en büyük problemlerinden biri çalışanlarının performanslarının nasıl arttırılacağı hususudur. Bu ihtiyaç örgüte bağlılığı arttıran, etkili iletişime imkân tanıyan esnek yapıları örgütleri gerektirir. Barrett'e (2006) göre yöneticilerin etkili bir liderlik sağlayabilmelerinin anahtarı iletişimdir. Nitekim 21. yüzyılda çalışanların duygusal bir varlık olduğu dikkate alınmakta ve iç dünyalarına önem veren bir perspektif çizilmektedir. Dolayısıyla artık otokratik liderlik gibi kapalı sistemler yerini demokratik ve katılımcı liderlik, kurum içi ağ oluşturu liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi iletişim kanalının açık olduğu yönetim şekillerine bırakmaktadır.

İletişim, örgütsel davranışların temel sürecidir ve en temel yönetsel faaliyetir (Ireland, Van Auken ve Lewis, 1978). Öyleki, tüm sektörlerdeki ve ülkelerdeki üst düzey yöneticilerden bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli becerileri sıralamaları istendiğinde her zaman söyledikleri ilk şey *iletişim becerileri* cevabı olmuştur (Barrett, 2006). Nitekim yöneticiler günlerinin çoğunda iletişimle meşgul olurlar. Aslında, yöneticilerin çeşitli etkinliklere harcadıkları zamanın ne kadar olduğu konusunda yapılan çalışmalar, iletişimin yöneticilerin günlük zaman dilimini yüzde 70 ila 90 oranında kapladığını göstermektedir (Eccles ve Nohria, 1991). Eğer bu çalışma cep telefonları, e-posta, metin mesajları vb. iletişim ağlarının daha yaygın olduğu günümüzde yapılsaydı, muhtemeldir ki daha yüksek oranlar elde edilecekti. Bu nedenle, liderlik iletişiminin üstesinden gelmek, yöneticiler için bir öncelik olmalıdır (Barrett, 2006).

İletişim iklimi, bir örgütte yaşanan olaylardan kaynaklanan mesajlar ve bu mesajların üyeler tarafından algılanışı, yani örgütün içsel çevresinin öznel olarak deneyimlenen kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Dennis, 1974). Dolayısıyla iletişim iklimi, bir organizasyonda karşılıklı ilişkilerin ve iletişimin kalitesine dair çalışanların algısı olarak tanımlanabilir (Goldhaber, 1993). “Bireyler arasında süregelen iletişim belirli davranış kalıplarını içerir” (Schmidt ve Uecker, 2007, s. 111). Bu, bireyleri kendini savunmaya iten veya bireylere desteklendiğini hissettiren bir iletişim kalıbı olarak kendini gösterebilir. Böylece bu destekleyici ve savunmacı iletişim davranışları, destekleyici veya savunmacı bir iletişim iklimi oluşturur.

Bireyler, bu özelliklerin farkında olarak belirli bir iletişim iklimini değiştirebilirler veya devam ettirebilirler. Bir örgütte var olan iletişim iklimi için istendik durum destekleyici yönde olmasıdır. “Destekleyici iklim içinde çalışanlar, kendilerine iletilen eleştirileri potansiyel değerlerine ulaşmada onlara yardımcı olacak açıklayıcı bir girişim olarak algırlarlar. Savunma ortamında çalışanlar ise, alınan ödül sayısıyla kıyaslandığında aşırı derecede eleştirildiklerini ve sürekli üstler tarafından değerlendirilmeye alındıklarını düşünürler” (Ireland, Van Auken ve Lewis, 1978, s. 6).

Gibb (1961), eğer yönetici savunmacı bir iletişim iklimi oluşturmuşsa böyle bir ortamda insanların gerçek benliklerini, kendi duygularını ve düşüncelerini gizleyerek savunmacı bir tutum sergilediklerini ve dolayısıyla çalışanların, fikirlerini açık bir şekilde dile getirmeyeceğini, bilgi alış verişinde tıkanmalar ve yüksek düzeyde belirsizliklerin oluşacağını dile getirmiştir. Diğer taraftan, destekleyici bir ortamda, duygu ve düşüncelerin etkili ve açık bir şekilde paylaşılabilirliğini ifade etmiştir. Bunun sonucunda, destekleyici iletişim ortamlarında verilen mesajlar daha iyi anlaşılabilir ve istenmeyen durumların yaşanmasının da önüne geçilmiş olacaktır.

Geleneksel yönetim ilkelerinin istem dışı olarak savunmacı iklimi dayattığı bilinmektedir. Buna karşın yöneticiler hem destekleyici hem de savunmacı iklimlerde yer alan unsurların ve bunların iletişim durumlarına olan etkilerinin farkında olabilirlerse, astlarının verdikleri tepkileri anlamlandırabilirler. Bu farkındalık ise yöneticilerin gerçekten açık bir iletişim kurmasına yardımcı olabilir (C. E. Beck ve Beck, 1986).

Birey kişisel özelliklerinden veya çevresel faktörlerden ya da her ikisinin de varlığından dolayı içinde bulunduğu örgüte dair olumsuz bir inanç ve tutum oluşturabilir. Andersson (1996, s. 1398) sinizmi genel olarak “bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal sözleşmeye ya da kuruma karşı güvensizliğin ve küçümsemenin yanı sıra kızgınlık, umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile karakterize genel ve özel bir tutum” olarak betimlemiştir. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) ise sinizmi, “bireylerin çalıştıkları kuruma karşı oluşturdukları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan olumsuz bir tutum” (s. 345) olarak tanımlamışlardır.

Reichers, Wanous ve Austin'in (1997) örgütsel sinizmi yönetmek için sunduğu önerilere bakıldığında iletişime vurgu yapıldığı görülmektedir. C. E. Beck ve Beck (1986) ise iletişim ortamlarını soğutan geleneksel yönetim yöntemlerinin savunmacı atmosferler oluşturarak destekleyici atmosferleri engellediğini ve bunun sonucu olarak birçok yöneticinin amaca zarar veren iletişim kalıpları içine girdiğini dile getirmiştir. Bu olumsuz atmosferin kurumda oluşturabileceği sinizm; işten ayrılma niyetinde artış, düşük örgütsel bağlılık, iş motivasyonunda azalma, yabancılaşma gibi hem bireysel hem de örgütsel anlamda olumsuz sonuçlarla ilişkilidir (ör. Mesci, 2014; Aly, Ghanem ve El-Shanawany, 2016; O'Leary, 2003; Reichers, Wanous and Austin, 1997). Bunun yanı sıra günümüz konjonktüründe kurumların hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için gerekli olan iş gören yaratıcılığının da ortaya çıkmasını engelleyebileceğini söyleyebiliriz. Bu olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için çalışanların önemsendiği mesajını alması ve kendilerini ifade edebilecekleri sağlıklı bir iletişim ortamının sağlanması gereklidir. Bu görüşle paralel olarak Qian ve Daniels'de (2008) iş görenlerde sinizmin oluşmasında iletişimin etkin rol oynadığını dile getirmişlerdir.

Öğretmenlerin de örgütlerine güvenmeleri, bağlılık göstermeleri, örgütsel sapma, yabancılaşma ve işten ayrılma gibi olumsuz tutumlar geliştirmemeleri dahası verimli ve daha yaratıcı olabilmeleri için öncelikle, öğretmenlerin yöneticilerine karşı sinizm içeren baştan reddedici tavırlar içine girmelerinin engellenebilmesi, kısacası kurumda savunmacı değil destekleyici bir iletişim iklimi oluşturulması gerekmektedir. Bu doğrultuda, yapılan çalışmada okul müdürlerinin kurumlarında oluşturduğu iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki araştırılarak hem mevcut iletişim ikliminin istendik iletişime uygunluğunu test edebilmek hem de iletişim iklimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek açısından, yapılan çalışmanın bu alana fayda getireceği düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırmada ele alınan temel problem: “Okul müdürlerinin oluşturduğu iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma sürecinde ana probleme bağlı olarak aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır.

1. Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin oluşturduğu iletişim iklimi hangi iletişim iklimi türüne yöneliktir?
2. Ortaokul öğretmenlerinin kurumlarındaki savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair görüşleri;
 - a. cinsiyetlerine
 - b. yaşlarına
 - c. medeni durumlarına
 - d. eğitim durumlarına
 - e. istihdam şekline
 - f. okul türüne
 - g. hizmet süresine
 - h. mevcut okullarındaki çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Ortaokul öğretmenlerinin kurumlarına dair örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
4. Ortaokul öğretmenlerinin kurumlarına dair örgütsel sinizm düzeyleri;
 - a. cinsiyetlerine
 - b. yaşlarına
 - c. medeni durumlarına
 - d. eğitim durumlarına
 - e. istihdam şekline
 - f. okul türüne
 - g. hizmet süresine
 - h. mevcut okullarındaki çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

5. Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre;

- a. Okul müdürlerinin oluşturduğu savunmacı iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar) düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- b. Okul müdürlerinin oluşturduğu destekleyici iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar) düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kişiler arası etkileşimin yoğun bir şekilde yaşanmakta olduğu okullarımızda, yöneticilerimizin bu etkileşimden doğan olayları nasıl bir iletişim ortamı oluşturarak yönettiği önem arz etmektedir. Nitekim C. E. Beck ve Beck'e (1986) göre de yanlış iletişim kalıpları, verilmek istenen mesajın algılanmasında olumsuzluklar ortaya çıkarabilmekte ve amaçtan uzaklaşılarak istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalınabilmektedir.

Yöneticilerimizin oluşturacağı savunmacı bir iletişim ikliminin, öğretmenlerin kurumlarına karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine sebep olabileceği; aksine yöneticilerimizin oluşturacağı destekleyici bir iletişim ikliminin ise öğretmenlerin sinik tutumlar oluşturmalarını engelleyerek daha verimli bir iş ortamı oluşturulmasına imkân sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda alınan veriler ışığında daha verimli bir iş ortamı oluşturulabilmesine katkıda bulunabilmek amaçlanmıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Varlıklarını sürdürmek ve gelişmek isteyen tüm örgütler çalışanlarının performanslarını arttırabilmeyi hedefler. Bu bağlamda çalışanların örgüte karşı tutumlarını olumlu yönde etkileyecek lider profili önem arz eder. Barrett (2006, s. 15) yöneticilerin etkili bir liderlik sağlayabilmelerinin anahtarının iletişim olduğunu dile getirmektedir.

Gibb'e (1961) göre de eğer yönetici savunmacı bir iletişim iklimi oluşturmuşsa böyle bir ortamda insanların gerçek benliklerini, kendi duygularını ve düşüncelerini gizleyerek savunmaya eğilimli olduklarını ve örgütte haberleşme bozulmaları, etkisiz dinleme ve yüksek belirsizlik oluşacağını dile getirmiştir. Diğer taraftan, destekleyici bir ortamda, duygu ve düşüncelerin etkili ve açık bir şekilde paylaşılabilceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla destekleyici iletişim ortamlarında verilen mesajlar daha iyi anlaşılabilir ve istenmeyen durumların yaşanmasının da önüne geçilmiş olacaktır. Bu nedenle, liderlik iletişiminin üstesinden gelmek, yöneticiler için bir öncelik olmalıdır (Barrett, 2006).

İletişim ortamlarını soğutan geleneksel yönetim modelleri savunmacı atmosferler oluşturarak destekleyici atmosferleri engellemekte ve bunun sonucu olarak birçok yönetici amaca zarar veren tutumlar sergilemektedir (C. E. Beck ve Beck, 1986, s. 15). Bu olumsuz atmosferin kurumda oluşturabileceği sinizm; işten ayrılma niyetinde artış, düşük örgütsel bağlılık, iş motivasyonunda azalma, yabancılaşma gibi hem bireysel hem de örgütsel anlamda olumsuz sonuçlarla ilişkilidir (ör. Mesci, 2014; Aly, Ghanem ve El-Shanawany, 2016; O'Leary, 2003; Reichers, Wanous and Austin, 1997). Bu görüşle paralel olarak Qian ve Daniels de (2008) iş görenlerde sinizmin oluşmasında iletişimin etkin rol oynadığını dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin de örgütlerine güvenmeleri, bağlılık göstermeleri, örgütsel sapma, yabancılaşma ve işten ayrılma gibi olumsuz tutumlar geliştirmemeleri dahası verimli ve daha yaratıcı olabilmeleri için öncelikle öğretmenlerin yöneticilerine karşı sinizm içeren baştan reddedici tavırlar içine girmelerinin engellenebilmesi, kısacası kurumda savunmacı değil destekleyici bir iletişim iklimi oluşturulması gerekmektedir.

İletişim iklimine atfedilen öneme rağmen bu kavrama dair ülkemizdeki çalışmalar, iletişim iklimi ile; örgütsel iklim, psikolojik şiddet, iş doyumu, işten ayrılma, çalışan sessizliği kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ve ayrıca bazı kurumlarda çalışanların iletişim iklimi algısını saptamaya yönelik çalışmalardan ibarettir (Özden, 2009; Gül, 2012; Ünler, Kılıç ve Çıray 2014). Dahası bu araştırmaların büyük çoğunluğu eğitim-öğretim alanının dışında yapılmış çalışmalardır (Gül, 2012; Ünler, Kılıç ve Çıray 2014). Bu açıdan bakıldığında ülkemizde iletişim iklimi ile ilgili yapılan çalışmaların henüz yetersiz sayıda olduğu

ve kavramın çok kısıtlı yönleriyle ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmanın hem iletişim ikliminin hem de örgütsel sinizmin eğitim öğretim odağında daha iyi anlaşılmasına ve ayrıca aralarındaki ilişkinin ele alınarak edinilen bulgular ışığında eğitim örgütlerinin daha iyi yönetilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama araçlarını içtenlikle ve objektif bir şekilde doldurdıkları varsayılmaktadır.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Bilimsel araştırmaların metodolojisine vâkıf olmamanın getirdiği beyan edilen anketin üstleri tarafından okunacağı endişesi bazı öğretmenlerde ankete katılma isteksizliği oluşturmuştur. Yapılan bilgilendirmeye rağmen tam katılımın sağlanamaması araştırmaya için sınırlılık oluşturmuştur.
2. Araştırmanın yapıldığı çevredeki öğretmenlerin çoğunluğunun görevinin henüz başındaki öğretmenlerden oluşması, araştırmaya katılanların çoğunluğunun da 1-5 yıl arası (% 60) kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmasına sebebiyet vermiştir ki bu da araştırmanın tüm kıdem gruplarının temsili açısından sınırlılık teşkil etmektedir.
3. Araştırma, veri toplama araçlarındaki mevcut maddeler ile ulaşılabilecek verilerle sınırlıdır.

1.6. KAVRAM VE TERİMLER

Çalışmada iletişim iklimi, destekleyici iletişim iklimi, savunmacı iletişim iklimi, örgütsel iletişim ve örgütsel sinizm ele alınacak kavramların başlıcalarıdır.

İletişim İklimi: Bir örgütte yaşanan olaylardan kaynaklanan mesajlar ve bu mesajların üyeler tarafından algılanışı yani örgütün içsel çevresinin öznel olarak deneyimlenen kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Dennis, 1974, s. 69). Başka bir tanıma göre ise iletişim iklimi, örgüt içindeki ilişki ve iletişim kalitesi ile katılım ve

etki derecesinin çalışanlar tarafından algılanış şeklini ifade etmektedir (Goldhaber, 1993).

Destekleyici İletişim İklimi: Üye görüşlerinin kabul gördüğü ve bireylerin hedeflere ulaşmada teşvik edildiği, bilginin etkili ve verimli bir şekilde paylaşılabilirdiği, suçlama ve ithamların en aza indirildiği, açık ve esnek iletişim iklimidir (Gibb, 1961).

Savunmacı İletişim İklimi: Yöneticilerin iletişim tavrından ötürü bireyin kendini tehdit altında veya endişeli hissettiği, enerjisini örgütsel amaçlardan ziyade kendisini savunmaya harcadığı ve örgütsel mesajların sağlıklı bir şekilde iletilmediği iletişim iklimidir (Gibb, 1961).

Örgütsel İletişim: Örgütsel iletişim, örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi amacıyla, örgütün iç ve dış çevresinde gerçekleştirdiği bilgi alış verişidir (James, John ve Richard, 1982).

Örgütsel Sinizm: Örgütsel sinizm, bir kişiye veya gruba karşı duyulan güvensizlik, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla karakterize edilen, genel ve özel bir tutumdur (Andersson, 1996).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel iletişim, iletişim iklimi ve örgütsel sinizm ana başlıkları altında araştırmanın kuramsal kısmı ele alınmıştır.

2.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim, yönetim pratiğinin merkezidir. Kapsamlı bir organizasyon teorisinde, iletişim odak nokta olacaktır. Çünkü organizasyonların yapısı, genişletilebilirliği ve kapsamı neredeyse tamamen iletişim tekniği ile belirlenir (Bernard, 1938, s. 8). Aynı doğrultuda Katz ve Kahn (1966) da iletişimin bir organizasyonun özü olduğunu ve organizasyonun işleyişinde en geniş yere sahip sosyal süreç olduğunu belirtmişlerdir. Hicks'in (1967, s.130) belirttiği gibi: "İletişim durduğunda, organize faaliyetler durur." Öyleyse iletişimin kurum içi öğeleri birbirine bağlayan bir zincir görevi gördüğünü söyleyebiliriz. İletişime biçilen bu öneme rağmen Hampton, Summer ve Webber (1987) teknolojik büyümenin iletişimin önemini azaltıp azaltmayacağını araştırmışlardır. Buna göre teknolojinin astları ortadan kaldırdığı yüksek derecede otomatikleştirilmiş tesislerde bile, yöneticilerin ilişkilerini sürdürmesi için mevcut kişilere ihtiyaç duyduğunu ve bu bireylerle ast-üst ilişkisinin yüz yüze yaşanan çatışmalardan daha stresli ve derin geçeceğini, dolayısıyla iletişimin kritik önemini koruyacağını vurgulamışlardır.

Günümüzde örgütsel iletişim her ne kadar kritik bir öneme sahip olsa da yönetim biliminin tarihsel süreci içerisinde iletişim iklimine farklı değerler biçildiğini görüyoruz. Klasik teorisyenler örgütleri kapalı, resmi ve statik sistemler olarak görmüş ve öncelikli olarak iş organizasyonunun fiziksel çevresi gibi en az karmaşık yönlerine odaklanmışlardır. Klasik teorisyenlerden Taylor'a (1911) göre iş performansı odak noktadır ve işçi işin bir uzantısıdır. Benzer şekilde Weber (1957) de üst düzey örgütlere karşı aynı tavrı takınmıştır. Her iki araştırmacıya göre de dışsal kontroller tarafından uygulanan rutinlere veya programlara sıkı sıkıya bağlılık gerekmektedir. Organizasyon bir otorite yapısı olarak tasvir edilmiş, kontrol ve iş uzmanlığı doğrultusunda açıklanmıştır. Sonuç olarak ne Taylor ne de Weber örgütlerde iletişim konusuna açık bir vurgu yapmışlardır.

İnsan ilişkileri yaklaşımları ise Hawthorne çalışmaları ile başlamıştır (Mayo, 1960; Roethlisberger ve Dickson, 1939). Hawthorn iş ortamının yapıldığı fiziksel çevrenin ve çalışma koşullarının, iş görenlerin verimliliği üzerindeki etkilerini gözlemlemeyi amaçlamıştır (Balyer, A., 2017). Lewin (1951) ise çalışmasında, örgütteki iş memnuniyeti ve üretkenlik için grupların iç dinamiklerinin ve informal grupların belirleyici unsurlar olduğu sonucuna varmıştır. Yine bir dizi araştırmacı aynı genel temaları daha da geliştirmiştir (Bennis, 1969; Blake ve Mouton, 1964; Schein, 1965; Tannenbaum, 1966). Ancak tüm bu teorisyenlerin öncelikli endişeleri, örgütsel normların kabul edilmesinin ve örgütsel hedeflere olan bağlılığın garantileneceği bireysel motivasyondur. Dolayısıyla insan ilişkileri yaklaşımları kuramında örgüt içi ilişkilere önem verilse de örgüt içi iletişim temasına yeteri kadar vurgu yapılmamaktadır.

Günümüzde yönetim bilimi, 20.yy sonlarından itibaren yaşanan küreselleşmenin yanı sıra insan hakları, iletişim ve bilişim teknolojisi alanlarındaki baş döndüren gelişmeler, bilgi ve bilgi alışverişine atfedilen önem sonucunda derinden etkilenmiştir. 21.yy'da yönetim, bilgiye odaklanmıştır. Bilgiye ulaştıracak her türlü yol, yöntem ve süreç örgütler ve yönetim açısından kritik öneme sahiptir (Nişancı, 2015, s. 23). Bu doğrultuda çağdaş yönetim anlayışı için örgütsel iletişimin önemini gittikçe arttıran bir süreç işleyeceği gerçeği kaçınılmazdır.

İletişim uygulamalarını incelemek önemlidir çünkü örgüt üyelerinin davranışlarını ve faaliyetlerini yönlendirmede en etkin rol iletişimindir (Schall, 1983). İletişim birçok araştırmacının odak noktası olmuş ancak yine iletişim kavramının önemine farklı değerler biçildiği gibi tanımlanmasında da farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır. Bu durumun ana sebeplerinden biri, bir organizasyondan diğerine iletişim uygulamaları yoluyla üyeler tarafından hissedilen, duyulan, algılanan ve anlaşılan şeylerin büyük ölçüde farklılaşabilir olmasıdır. İletişim uygulamaları örgütlerin, konuşma, dinleme, yazma ve okuma eylemleri yoluyla bilgi yaratma, yayma ve anlama yollarını içerir (Craig, 2006; Taylor ve Van Every, 2000).

Örgütsel iletişim çok boyutludur. Buna karşın örgütsel düzeyde iletişim uygulamaları konusunda mevcut literatür, örgütsel iletişimi daha iyi anlamak için belirli bazı noktalara odaklanmıştır. İletişimin en çok ölçülen ve incelenen kısımları

yön, resmiyet, sıklık ve açıklık ile ilgilidir (Eisenberg & Witten, 1987; Roberts & O'Reilly, 1974).

İletişim kavramı birçok araştırmacı tarafından bilgi paylaşımı, anlamlandırma ve etkileşim kavramlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. İletişim, bireyler arasında bilginin paylaşıldığı, anlamlandırıldığı ve nihayetinde davranış değişikliği amacıyla oluşturulan bir etkileşim sürecidir (Daft, 2010; Paknadel, 1994, Aydın, 1994). E. Sallis ve Sallis (1990) ise iletişimi daha dar bir anlamda, haberleşme kavramı çerçevesinde tanımlamışlardır. Onlara göre iletişim bilginin kanallar aracılığıyla karşı tarafa aktarılma sürecidir. Diğer bir deyişle de iletişim birbiriyle ilişkili olan mesajların sözlü veya sözsüz bir şekilde taraflar arasında paylaşılmasıdır (Cüceloğlu, 2007).

Örgütsel iletişim, örgütün formal veya informal üyelerinin amaca yönelimini koordine eden iletişim biçimidir (Tutar, 2003; Ulukuş, 2010). Başka bir deyişle örgütsel iletişim, örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi amacıyla, örgütün iç ve dış çevresi arasında gerçekleştirdiği bilgi alış verişidir (James, John ve Richard, 1982).

Örgütsel iletişimi anlama ve etkin bir şekilde kullanma ihtiyacı, birçok örgüt için hayati önem taşımakta ve araştırmalara konu olmaktadır. Yine de görülüyor ki çeşitli mesleklerdeki birçok çalışan, meslektaşlarının dinleme ve iyi iletişim kurma becerilerinin yetersizliğine ya da talimatlara uymada isteksizliklerine dikkat çekmektedir. Örneğin, Armour'un (1998) yaptığı araştırma her 40 saatlik çalışma haftasının % 14'ünün personel ve yönetim arasındaki zayıf iletişim nedeniyle boşa gittiğini ve bunun da bir yılın yedi haftasına eşit olduğunu ortaya koymuştur (akt. Harris, 2005). Dahası iletişim teknolojisinin örgütsel iletişim süreçlerini değiştirmedeki rolünün de son yıllarda etkisini iyice hissettirmesiyle beraber yakın zamanda örgütsel iletişime yaklaşımda da teknoloji tabanlı değişimler yaşanması şaşırtıcı olmayacaktır. Pasmore (1994) da örgütsel iletişimin artan önemini, dijital çağın bilgiye ve teknolojiye bağlı kuruluşlara yönelimi arttırması üzerinden vurgulamaktadır.

2.1.1. İletişimin İşlevleri

İletişimin fonksiyonları bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici ile birleştirme (Gürgen, 1997) başlıkları altında ele alınmıştır.

2.1.1.1. Bilgi sağlama işlevi

Örgüt çalışanlarının amaca yönelebilmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu doğrultuda örgüt çalışanlarının bilgiye ulaşma kolaylığı örgütler için son derece önemlidir. Ek olarak bilgiyi değişime uğramadan doğru iletişim kanalıyla ve üslupla etkin ve verimli olabilecek şekilde ulaştırmak örgütler için başarılı olabilmeleri noktasında stratejik bir husustur. “Örgütlerin çevreleri ile uyumlu bir şekilde yaşamak ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiye ihtiyaçları vardır. Çevrelerinden birtakım bilgiler alır ve bunları işleyerek çevrelerine bilgiler verirler” (Büyüksulu, 1998, s. 187). Tüm bu sebeplerden ötürü bilgi akışını yönetemeyen örgütler işlevlerini yerine getirme becerilerini de kaybetmekle yüz yüze kalacaklardır.

2.1.1.2. İkna etme ve etkileme işlevi

Örgüt içi iletişim için kaynaktan çıkan mesajın karşıya iletilmesi kadar bu mesajın alıcıda bıraktığı etki de kritik değere sahiptir. Kişi veya kişilerin istendik davranışa yöneltilmesi ve gelen mesajın tesirinin olabilmesi bazen ek motivasyonu gerektirebilir. Bu noktada önemli olan husus inanılması ve uygulanması istenen şeyin empoze edilmeden verilmesidir.

2.1.1.3. Emredici ve öğretici işlevi

Bu işlev örgütlerin hiyerarşik yapısından kaynaklı bir gereklilik olması ve bilgi akışındaki organizasyonun verimliliği açısından iletişimin önemli rollerinden biridir. “Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişimde bulunurlar. Astların, örgütsel amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için eğitim gereksinimlerinin karşılanması gerekir” (Demir, 2014, s. 148). Özetle iletişimin emredici işlevi örgütte rol çatışmaları yaşanmasının

önüne geçilebilmesini sağlarken, öğretici işlevi de çalışanların işlemleri doğru bir şekilde yapabilmelerine olanak sağlamaktadır.

2.1.1.4. Birleştirme işlevi

Birbirleriyle ortak bir amaca hizmet etmeyen çalışanlar bir örgüt değil sadece bir kalabalık oluştururlar. İletişim ağlarıyla örülen çalışanlar ancak etkin bir örgüt oluşturabilirler. Bu aynı zamanda iletişim vasıtasıyla bütünleşme anlamına gelir. Kişiler arası iş birliği ve uyumun anahtarı iletişimdir (Sağbaş, 2013).

2.1.2. Örgütlerde İletişimin Düzeyleri

İletişim, birbirinden farklı düzeylerde meydana gelmektedir. Barındırdığı özellikler bakımından bireyin iç iletişimi, bireyler arası iletişim, küçük gruplarda iletişim ve büyük gruplarda iletişim olmak üzere dört düzeyde ele alınabilir (Kreps 1990).

2.1.2.1. Bireyin iç iletişimi

Bireyin kendi duygu farkındalığı, ürettiği mesajları yorumlayış biçimi ve ona dair yönelişini tanımlayan içsel iletişimini, bireyin iç iletişimi olarak yorumlayabiliriz (A. Yatkın ve Yatkın, 2006). Bu durum bir anlamda dışarıdan gelen mesajların anlamlandırılmasında da etkin rol oynayacaktır. Yani bireyin iç iletişimdeki analiz, değerlendirme süreçlerindeki başarısı, bireyler arası iletişim sürecine de yansıtacaktır.

2.1.2.2. Bireyler arası iletişim

İki kişinin yüz yüze veya iletişim araçları aracılığıyla gerçekleştirdikleri iletişim türüdür. Bireyler hem kaynak hem de alıcı durumdadır. Bu durumda mesajların kodlanma aşamasında doğruluk, bireylerin birbirlerini sağlıklı anlaması açısından önemlidir.

Bireyler arası iletişim yazılı veya sözlü bir şekilde gerçekleştirilebilir. Sözlü bireyler arası iletişimde zamanı daha verimli kullanabilme, mesajı değiştirebilme ve

mesaja dönüt alabilme kolaylığı vardır. Ancak anlık hata olasılığı ve kalıcılık açısından avantajlı değildir. Yazılı bireyler arası iletişimde ise bilginin kayıt altında tutulması bilginin kalıcılığını sağlar ancak geri bildirim daha yavaş olduğu gibi aynı zamanda, zaman tüketimi açısından da dezavantajlıdır (Tutar, 2013).

Çankaya (2004), bireyler arası iletişimin demokratik ve çağdaş yaşamın sonucu olarak ortaya çıktığını ve bu iletişimde bireylerin istekliliğinin iletişimin başarılı olup olmayacağı hususunda belirleyici olduğunu dile getirmiştir. Bu bağlamda iletişimde etkililiğin artırılabilmesi için isteklilik, uygun zaman ve uygun ortamın doğru tespit edilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır.

2.1.2.3. Küçük gruplarda iletişim

Üç veya daha fazla birey arasında gerçekleşen, iş ortamına uyumu ve amaca yönelişi sağlayan iletişim türüdür (Demir, 2014). Grubun büyüklüğü ve yapısı iletişimin verimliliğini etkiler. Grup büyüdükçe ve statü farkları çoğaldıkça iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşme ihtimali de düşecektir. Resmi yapıları gruplarda ise daha etkin iletişim sağlanır. Bunların yanı sıra grubu oluşturanların cinsiyet faktörü ve fiziksel ortam gibi birçok etmen de gruplarda iletişimin verimliliğini ve başarısını etkilemektedir (Tutar, 2003).

Daha fazla kişinin iletişim halinde olmasından dolayı bireyler arası iletişime kıyasla daha karmaşıktır. Buna ek olarak küçük gruplar, grup dinamikleri varlığıyla da bireyler arası iletişimden ayrılırlar (Demir, 2014).

2.1.2.4. Büyük gruplarda iletişim

Büyük gruplarda iletişimin, bireyin iç iletişimi, bireyler arası iletişim ve küçük gruplarda iletişim düzeylerinin tamamını kapsadığını düşünürsek bu seviyede amaca yönelik eşgüdümü sağlamanın bir hayli güç olduğunu görebiliriz. Schein'e (1978) göre örgütsel iletişim; bilgilendirme, değerlendirme, karar verme ve denetleme işlevlerinde eşgüdümü sağlayan iletişim türüdür (akt. Yerlikaya, 2017). Bu işlevler örgütsel iletişimin, örgütler için ne denli kapsamlı ve önemli olduğunu göstermektedir. Elbette ki büyük ölçekli örgütlerde yüz yüze iletişim imkânının kısıtlı olması iletişimin amaca ulaşması önünde zorlukları da beraberinde

getirmektedir. Dolayısıyla büyük örgütler hayatta kalabilmek ve gelişebilmek için etkili iletişimin yollarını da geliştirmek ihtiyacındadırlar.

Büyük örgütler için önemli bir hususta çevre ile iletişimidir. Torun (2015) örgütsel iletişimin, kuruluşların farklı birimleri arasında bilgi paylaşımı, karar alma, birlikte hareket etme ve eğitim süreçlerinde koordinasyonu sağlama ve örgütler için en önemli faktör olan çevre ile iletişimi sağlama hususunda önemli rolü olduğunu dile getirmiştir.

2.1.3.Örgütlerde İletişim Kanalları

Bir kuruluşun yapısı, kuruluş içindeki iletişim kalıplarını etkiler. Bu yapı iki farklı türde iletişim sağlar: biçimsel (dikey, yatay, çapraz) ve biçimsel olmayan iletişim kanalları. Bu iletişim kanalları, bir organizasyonda iletişimin gerçekleştiği çerçeveyi oluşturur. Her birinin incelenmesi, etkin örgütsel iletişimin önündeki engelleri ve bu engellerin üstesinden gelme araçlarını daha iyi takdir etmemizi sağlayacaktır.

2.1.3.1. Biçimsel iletişim kanalları

Biçimsel iletişim; hiyerarşik bir düzende gerçekleşen, kurum yapısının dikte ettiği ve mesajın net olduğu iletişim şeklidir (Richmond, J. C. McCroskey ve McCroskey, 2005; Erdoğan, 2005). Bir örgütte biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç yönde iletişim sağlar.

2.1.3.1.1. Dikey iletişim kanalları

Örgütlerde dikey iletişim kanalları, üstlerden astlara aşağıya doğru bir yol ya da astlardan üstlere yukarıya doğru bir yol izler. “Aşağı doğru iletişimin temel amacı; astlara bilgi verme, onların performansını değerlendirme, örgütün amaç ve politikaları konusunda onları bilgilendirmedir. Yukarı doğru iletişimin temel amacı ise alt birimlerde yaşananlar hakkında üst yönetimi bilgilendirmektir” (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011, s. 168).

Yukarıdan aşağıya iletişim: Örgütlerin iletişim süreçlerinde geleneksel olarak daha çok aşağıya doğru iletişim akışı hakim olmuştur. Canary (2011), aşağı

doğru iletişimin beş genel amacını aşağıdaki şekilde belirtmiştir (akt. Lunenburg, 2010, s. 3).

1- Hedeflerin, stratejilerin ve amaçların uygulanması: Yeni stratejileri ve hedefleri iletmek, belirli hedefler ve beklenen davranışlar hakkında bilgi sağlar.

2- İş talimatları ve gerekçeler: Bunlar, belirli bir görevin nasıl yapılacağını ve verilen işin örgütün diğer faaliyetleriyle ilişkisini açıklayan ynergelerdir. Örgüt içi görevlerin başarıyla yerine getirilebilmesi için personele ilgili bilginin ulaştırılması ve onların da büyük resmi görebilmeleri sağlanmalıdır.

3- Prosedürler ve uygulamalar: Örgütün çalışmalarda bütünlüğü sağlayabilmek için uyguladığı politikalarını, kurallarını, mevzuatlarını, çıkarlarını ve yapısal düzenlemelerini tanımlayan mesajlardır. Örgütlerde bu bilgiler politika kılavuzları, el kitapları vb. yollarla personele iletilir.

4- Performans geri bildirim: İlerleme raporları, bireysel performans değerlendirmeleri ve diğer araçlar, departmanlara veya bireylere performans standartları ve hedefleri konusunda ne kadar iyi olduklarını söylemek için kullanılır.

5- Sosyalleşme: Örgütler, personellerini kurumun misyonunu ve kültürel değerlerini benimsemeye ve özel etkinliklere katılmaya motive etmeye çalışır. Bu sayede çalışanları arasında bağlılık, aidiyet duygusu ve yn birliği edindirmeyi amaçlarlar (Lunenburg ve Ornstein, 2008).

Aşağı doğru iletişim için sayılan bu amaçların gerçekleşebilmesi adına; mesajın, alıcının, içeriğin, zamanlamanın doğruluğu ve uygunluğu kritik değerdedir (O'Hair vd., 2001).

Aşağıdan yukarıya iletişim: Astlardan üstlere doğru akan iletişimi ifade etmektedir. Canary'e (2011) göre bir örgütte yukarıya doğru iletilen beş bilgi türü aşağıdaki gibidir (akt. Lunenburg, 2010, s. 4).

1- Problemler ve istisnalar: Bu mesajlar, liderin sorunlardan haberdar olabilmesi için rutin performansa dair ciddi sorunların ve istisnaların açıklanmasıdır.

2- İyileştirme önerileri: Örgüt üyelerinin, nitelik ve verimliliği arttırmak için görevle ilgili prosedürleri geliştirme fikirlerini taşıyan mesajlardır.

3- Performans raporları: Liderlerin, örgüt üyelerinin ve örgüte ait bölümlerin performanslarını bildiren periyodik raporları içerir.

4- Şikâyetler ve anlaşmazlıklar: Çalışanların şikâyetlerini ve anlaşmazlıklarını içeren örgüt hiyerarşisi içerisinde dinlenen ve olası çözümleri kapsayan mesajlardır.

5- Finansal bildirimler: Bu mesajlar; maliyetler, alacak hesapları, yatırım faizleri ve vergi harçları gibi konuları kapsamaktadır.

Yukarı yönlü iletişim her zaman olması gereken seviyeye ulaşamayabilir. Yöneticilerin personellerden gelen bilgi veya problemlere tepkisiz kalması, yöneticilerin mükemmeliyetçi tutumlarından kaynaklı bilgi saklanması, yöneticinin gelen bilgileri önemsemediğinin algılanması ve yöneticilerin personellerden gelen önerilere çok geç dönütler vermesi yukarıya bilgi akışını engeller (Cheney, 2011).

2.1.3.1.2. Yatay iletişim kanalları

Bağlı bulunulan üst kademeye başvurulmadan, aynı düzeydeki çalışanların ve bölüm yöneticilerinin gerçekleştirdiği işbirliğine dayanan iletişim şeklidir. Çalışanların benzer sorunlar hakkında deneyimini arttırarak onların örgüt işleri hakkında bilgisini yukarıya çekmesine yardımcı olur, aynı zamanda bu dayanışma örgüt iklimine ve örgütsel koordinasyona da katkıda bulunur (Erden ve Akman, 1995).

Yatay iletişim, çalışanlar arasında bağ kuran, çalışanların işten ayrılmalarını ve amaca zarar veren davranışlar oluşturmalarını engelleyen önemli bir faktördür. Buna karşın çalışanların organizasyona karşı örgütlenmesine de olanak sağlayabilir. Dahası bazı çalışanlar kasıtlı olarak yatay iletişimin dışına itilebilir (Bell ve Smith, 1999). Nihayetinde bu güçlükler sağlıklı bir iletişim ağı içinde kendine yer bulamayacaktır.

2.1.3.1.3. Çapraz iletişim kanalları

Bölüm dışından ve farklı düzeylerdeki çalışanların hiyerarşik kural aramaksızın gerçekleştirdikleri iletişim, çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Dikey iletişimin karmaşık, uzun trafiğinden kurtulmak ve acil durumlarda süreci hızlandırmak için çapraz iletişime ihtiyaç duyulmaktadır (Demiray, 2000). Örneğin bir yöneticinin acil bir durumda zaman kaybı yaşamamak için hiyerarşi basamaklarını atlayarak ast birimden bilgi almak istemesi bu iletişim türüne örnek gösterilebilir.

2.1.3.2. Biçimsel olmayan iletişim kanalları

Örgüt içinde bilgi sadece resmi kanallar aracılığıyla dolaşmaz. Doğal olarak insanlar sorunlarını iş arkadaşlarıyla paylaşırlar ve önemli kararlar almadan önce onların görüşlerine danışırlar. Bu durum örgüt içinde biçimsel olmayan bir iletişim ağı oluşturur. Bu örgütler için rutin bir durumdur ancak bu kanalla yayılan bilginin doğruluğunun kanıtlanabilme ihtimali de oldukça düşüktür.

Resmi iletişim kanallarında bilgi akışı, ortak kurallar, yönetmelikler, prosedürler, planlar, çizelgeler, raporlar ve diğer standartlaştırılmış yollarla koordine edilir. Bu resmi koordinasyon mekanizmaları, önceden belirtilen, tek yönlü ve nispeten ortak iletişimi yoksullaştıran mekanizmalardır. Çalışma ortamlarında genellikle formal iletişim baskın tutum olarak görünmektedir. Ancak çoğu kez bir büro çalışanın prosedürle ilgili soruları cevaplamak için uygun bir kılavuza başvurmak yerine, çalışma arkadaşını aradığına ve sorularına bu şekilde yanıtlar bulduğuna şahit oluruz. Bu durum gayri resmi ve spontane iletişimsel yollarla, resmi prosedürlere boğulmadan da iş verimliliğinin sağlanabileceğini göstermektedir. Resmi ve gayri resmi iletişim arasındaki farklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Kraut, Fish, Root ve Chalfonte, 1990, s. 5).

Tablo 1: Resmi ve Gayri Resmi İletişim Arasındaki Farklar

Resmi	Gayri resmi
Önceden planlanmış	Plansız
Düzenlenmiş katılımcılar	Rastgele katılımcılar
Katılımcı rolleri belirli	Katılımcı rolleri belirsiz
Belirli gündem	Belirsiz gündem
Tek yönlü	Etkileşimli
Fakir içerik	Zengin içerik
Resmi dil	Gayri resmi dil

Kaynak: Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. *In Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, 145-199.

Resmi ve gayri resmi iletişim birbirlerinden farklı yapılarda ve işlevlerde olsalar da formaliteyi etkileyen basit etmenler de vardır, iletişim sıklığı gibi. Eğer bireyler, birbirleriyle günde birden çok kez iletişim kurabilirlerse, iletişimde resmi duruşa ihtiyaçları yoktur ve iletişim, resmi bir formdan gayri resmi forma hareket eder (Brown ve Fraser, 1979). Bir başka etmen olarak da mekân sayılabilir. Yönetim kurulu odasında yapılan bir tartışma, kurumsal spor merkezindekinden daha resmi olabilir (Kraut, Fish, Root ve Chalfonte, 1990).

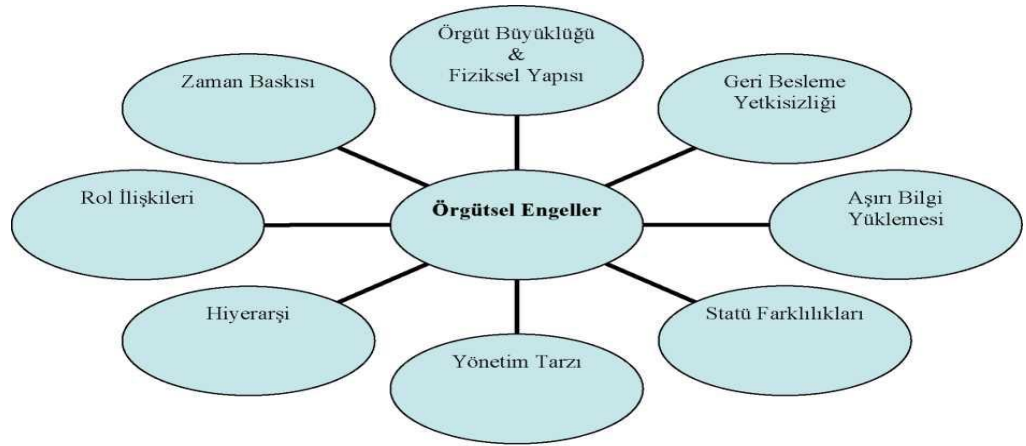
Söylenti ağı birçok farklı yolla kendini göstermektedir. Bunlardan “tek yol zinciri, her bireyin diğerine ilettiği yöntemken; dedikodu zinciri, bir bireyin herkese ilettiği; olasılık zinciri, bilginin tesadüfi olarak yayıldığı; salkım zinciri ise bazı bireylerin diğerlerine aktardığı söylenti ağıdır” (Demir, 2014, s. 157).

2.1.4. Örgütlerdeki İletişim Engelleri

İletişimin temel sürecine göre kaynağın kodladığı bilgi belirlenen kanalla alıcıya ulaşır ve o da kodu çözümleyerek iletilen mesajı algılar. Ancak bilgi her zaman bu süreç sonunda başarılı bir şekilde algılanamayabilir. Kaynağın bilgiyi hatalı kodlaması, yanlış iletişim kanalı seçmesi veya iletim kanalında oluşabilecek teknik bir sıkıntı ve alıcının bilgiyi yanlış algılaması gibi birçok faktör iletişimi engelleyebilir. “Bu engeller genel hatlarıyla fiziksel, teknik, psikolojik veya sosyal ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir” (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s. 175).

- **Fiziksel ve teknik engeller:** Mesaj, kanal, dil ve gürültü iletişim sürecinin işlemlerini engelleyen fiziksel ve teknik engellerin başlıcalarıdır.
- **Psikolojik ve sosyal engeller:** Bu engeller bireyin kişisel özellikleri ile ilgilidir. Bireyin bilgi birikimi, deneyimleri, tutumları, kültürel-sosyal birikimleri, değer yargıları, önyargıları ve ilgileri kısaca bireyin kendi dünyasının gerçekleri bilgiyi şekillendirmektedir. Bireyin kendi dünyası daraldıkça iletişim imkânı da daralacaktır.
- **Örgütsel engeller:** Örgütlerde yaşanan sıkıntıların önemli etmenlerinden biri de iletişim sorunlarıdır. Bu noktada örgütler için anahtar nokta öncelikle bu sorunun farkında olmaktır. Örgütsel iletişim özellikle de büyük ölçekli kuruluşlar için daha karmaşık bir durumdur. Bu doğrultuda sorunun tespiti de güçleşebilmektedir ki örgütsel iletişim sorunu, örgüt içinde bilgiye ulaşmada yaşanan sıkıntılar, fazla bilgi yüklenmesi, motivasyon eksikliği, iletişim kurmada isteksizlik, statü engelleri, zamansal sıkıntılar, rol ilişkileri, hiyerarşik yapı gibi bir çok faktörden kaynaklı olabilir. Bu etmenler özetle Şekil 1’de yer almaktadır (Elgünler ve Fener, 2011, s. 4).

Şekil 1: Örgütlerde İletişimi Engelleyen Etmenler



Kaynak: Elgünler, T. Ç., & Fener, T. Ç. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1(1).

2.2. İLETİŞİM İKLİMİ

İletişim günlük bir aktivitedir. İş arkadaşları, tanıdıklar veya yakınlar arasında günlük olarak gerçekleşen sıradan bir etkileşimdir. Buna ek olarak “Bireyler arasında süregelen iletişim belirli davranış kalıplarını içerir” (Schmidt ve Uecker, 2007, s. 111). Bu, bireyleri kendini savunmaya iten veya bireylere desteklendiğini hissettiren bir iletişim kalıbı olarak kendini gösterebilir. Böylece destekleyici ve savunmacı iletişim davranışları, destekleyici veya savunmacı bir iletişim iklimi oluşturur. Bireyler, bu özelliklerin farkında olarak belirli bir iletişim iklimini değiştirebilirler veya devam ettirebilirler.

Her ilişkinin altında yatan sosyal bir ses vardır veya başka bir deyişle, kişilerin eylemlerinin üzerinde etkisi olan ortak bir duygu deseni vardır. Buradan hareketle iletişim ikliminin, bir ilişkinin bu duygusal tonunu ifade ettiği söylenebilir ancak iletişim iklimi, etkileşim içinde olan insanların birbirleriyle ilgili hissettikleri yolda daha fazla şeyi ifade eder (Adler, Rosenfeld, Proctor ve Winder, 2009). Yani iletişim iklimi, belirli bir bağlamda bir arada bulunan insanların birbirlerine karşı olan tavırlarının ve hislerinin karşılığını içerir.

İletişim iklimi, bir örgütte yaşanan olaylardan kaynaklanan mesajlar ve bu mesajların üyeler tarafından algılanışı, yani örgütün içsel çevresinin öznel olarak deneyimlenen kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Dennis, 1974). Dolayısıyla iletişim iklimi, bir organizasyonda karşılıklı ilişkilerin ve iletişimin kalitesine dair çalışanların algısı olarak tanımlanabilir (Goldhaber, 1993). Benzer bir şekilde Buchholz (2001) da iletişim iklimini, bir kuruluşun resmi ve gayri resmi ağları aracılığıyla bireyler arasında gerçekleşen bilgi alışverişinin içsel çevresi olarak tanımlamıştır.

Sinickas (1997) ise iletişim iklimini, iletişimin geliştiği ya da fonksiyonunu kaybettiği ortam olarak tanımlamıştır. Goldhaber’in (1993) iletişimin fonksiyonunu yitirmemesi için sunduğu temel iletişim ilkesi, farkındalık üzerinedir. Yani çalışanların bir kuruluşa dair bilişsel ve duygusal algılarının, onların organizasyondaki davranışlarını etkilediği gerçeğinin farkında olunması gerekliliğidir. Aksi takdirde organizasyondaki iletişim kaynaklarına ve ilişkilere, çalışanlara sunulan bilgilere, organizasyonun kendisine ve çalışanların çabalarının

desteklenip desteklenmediğine dair algıda önemli iletişim iklimi sorunlarıyla yüzleşebileceğini belirtmiştir.

İletişim iklimi, hem örgütsel hem de bireysel düzeyde meydana gelen iletişimin örgütsel bir ortamda nasıl yürütüldüğü ile ilgilidir (Arif, Zubair ve Manzoor, 2012). Yani iletişim iklimi, çalışanlar ile örgüt arasında bir bağlantı işlevi görür (Falcione, Sussman ve Herden, 1987).

İletişimin ikliminin bu bağlantısal işlevi ve duygusal yönü, örgüt ikliminin özellikleriyle benzerlik gösterse de bu iki kavram temelde farklılıklar içermektedir ve en doğru ifadeyle birbirlerini etkiledikleri söylenebilir. Dahası örgüt iklimi kavramını iletişim iklimini de içine alan daha geniş bir çerçeveden ele almak gerekir. Varol (1989, s. 220), örgütsel iklim durumlarını örgütteki güven ortamı, içtenlik durumu, örgüt içi yardımlaşma, katılım, iş tatmini ve beklentilerin oluşturduğu duygu durumları olarak sıralamaktadır. Başka bir deyişle örgütsel iklim, örgütsel nitelikler ve bireylerin davranışları arasındaki etkileşimin bir sonucudur (Guzley, 1992).

İletişim iklimi ise yönetimin çalışanlarına karşı duyarlılığı gibi sadece iletişimsel olguları ve örgütte paylaşılan bilginin doğruluğu hususlarını içerir (Dillard, Wigand ve Boster, 1986). Dolayısıyla iletişim iklimi, örgüt iklimini oluşturan önemli unsurlardan biridir diyebiliriz.

İletişim iklimi, örgüt iklimi ile olduğu gibi birçok unsurla etkileşim içindedir ki bu önemli unsurlarından biri de sözel ifadelerdir. Hajdasz (2012), Gibb'in (1961) çalışmalarından elde edilen olası çözümler ışığında savunmacı iletişimin sorunlu dilinin keşfedilebileceğini, destekleyici bir konuşma tarzının olumlu bir iletişim ortamı yaratabileceğini ve sözlü saldırganlığın sınırlandırılabilmesinin bireylere öğretilabileceğini dile getirmiştir. Ayrıca araştırmasında, dilin, kelimeler aracılığıyla iletişim iklimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve savunmacı iletişimin olumsuz etkisinin, iletişim iklimi üzerindeki destekleyici iletişimin olumlu etkisini geçersiz kıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Clampitt (1991) ise kurum kültürünün iletişim iklimi üzerinde yaygın bir etkisinin olduğunu iddia etmiştir. Bu bakış açısına göre, değerler ve tutumlar örgütün iletişim ikliminin ifadesi olarak görülmektedir (Hofstede, 1998). Örgütsel tutumun iletişim iklimine etkisi üzerine Gibb (1978), bireylerin sosyal klişelere uymak adına

iletişimde maskeler oluşturduklarını iddia etmiştir. Ona göre, bu önceden belirlenmiş konular ve roller iletişim sıkıntılarında onları güvende tutacak bir yol olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, bu iletişim tarzı iletişim sürecini etkilemekte ve sonunda iletişim sürecini durduran sarsıcı bir etkiye neden olabilmektedir.

İletişim iklimini etkileyen bir diğer önemli unsur olan duygusallık kavramını araştıran Burleson (2009), destekleyici iletişimin sonuçlarını etkileyen faktörleri gözden geçirmeyi ve destekleyici iletişimin çıktılarını anlamlandırmayı amaçladığı araştırmasında, çok yüksek duygusal rahatsızlığın destekleyici mesajları işleme yeteneğini azalttığına dair kanıtlar bulmuştur. Diğer bir deyişle, en olumlu destekleyici mesajlar bile alıcının aşırı rahatsızlık yaşadığı durumlarda beklenenden daha az sonuç verebilir. Patterson ve Ritts'e (1997) göre ise insanlar endişeli olduklarında daha az konuşmaya eğilimlidirler. Bu da onların ihtiyaçlarının karşılanamamasına yol açmaktadır. Dahası, endişeli ve yıpratıcı duyguları yaşayanlar konuşmayı başardıklarında bile bir çatışmayı çözmeye kendilerinden daha emin ve olumlu duygular yaşayanlara göre daha az etkili olmaktadır. Benzer şekilde, Peck (1998), savunmacılığı azaltmak ve destekleyici bir iletişim ortamı oluşturmak için duygusal düzenlemenin gerekli olduğunu dile getirmiştir.

İletişim iklimi, kişiler arası mesajlarda şifrelenmiş duyguların sözel ve sözel olmayan bir şekilde kendini göstermesinin etkisinde oluşur (Hajdasz, 2012). Sözel veya sözel olmayan mesaja dair algı, bir olayı farklı bir şekilde algılayabilmemize neden olabilecek birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler, duyduğumuz ham verileri çok farklı mesajlara dönüştürebilen ve çarpıtabilen fizyolojik durumları, toplumsal rolleri ve hatta insani ihtiyaçları içerebilmektedir (Adler vd., 2009). Başka bir ifadeyle her birey gönderilen mesajı kendi öz'ünde benzersiz bir şekilde yorumlar. Sonuç olarak Hinde, Finkenauer ve Auhagen (2001) algılamayı etkileyen önemli faktörlerden birinin de öz kavramı olduğunu dile getirmişlerdir.

İletişim ikliminin oluşumu üzerine yaptığı araştırmada Ashforth (1985), etkileşimci bakış açısını ele almıştır. Buna göre iklim algılarının, bireylerin örgütü ve içindeki rollerini anlama çabalarının bir sonucu olduğunu savunulur (Schneider ve Reichers, 1983). Dahası örgüte yeni katılanlar organizasyonun lojistiğini, iş

arkadaşlarının genel rol beklentilerini, hüküm süren davranış ve görünümsel normları, statü ve güç yapılarını, ödül ve iletişim sistemlerini, çeşitli örgütsel politikaları ve benzerlerini öğrenmelidirler. Organizasyonun, içinde var olabilmeleri için onu anlamaları gerekir. Kısacası, yeni gelenler “durumsal bir kimlik” inşa etmelidir (Katz, 1980). Buradan hareketle iklim algılarının sosyal olarak yapılandığı söylenebilir. Ashforth (1985) iklimin oluşmasını etkileyen beş etmen olduğunu öne sürmüştür. Bunlar çalışma grubunun rolü, etkileşimin rolü, kurum kültürünün rolü, sembolik yönetimin rolü ve fiziksel ortamın rolüdür. Buradan hareketle olumlu iletişim iklimi oluşturmak için tek bir reçete sunmanın olası olmadığını söyleyebiliriz. Nitekim bir çalışma grubu tarafından olumlu karşılanan bir iletişim tarzı bir başka grup tarafından kabul görmeyebilir veya yine aynı şekilde belli bir kültürde olumlu karşılık bulan bir iletişim modeli başka bir kültürde olumsuz karşılanabilir. Bu açıdan bir örgütte destekleyici iletişim iklimi oluşturulabilmesi için örgüt yöneticisinin çalıştığı grubu, kurumun ve çalışma grubunun kültürünü, örgütte hakim olan mevcut sembolik güçleri, fiziksel ortamdan kaynaklanan durumları çok iyi betimlemesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Geçmişten günümüze iletişim iklimi farklı boyutlarla ele alınmıştır. Redding (1973) iletişim ortamının beş faktörden oluştuğunu ileri sürmüştür: (1) destekleyicilik, (2) katılımcı karar verme, (3) dürüstlük, güven ve güvenilirlik, (4) açıklık ve samimiyet, (5) yüksek performans hedefleri. Redding (1973), liderlerin oluşturduğu ortamın çalışanlar tarafından kendilerine önem ve değer verildiği şeklinde algılanmasının destekleyicilik olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı karar alma ise çalışanların gerçek bir teşvik duygusuyla yukarıya doğru dikey iletişim kurma özgürlüğüne sahip oldukları bir ortam olarak ifade edilmektedir. Dürüstlük, güven ve güvenilirlik, mesaj kaynaklarının ve iletişim durumlarının inandırıcılığını kapsamaktadır. Gönderilen mesajdaki açıklık ve samimiyet iletişim ortamını etkiler. İletişim ortamının son faktörü yüksek performans hedefleri ise performans hedeflerinin çalışanlara açık bir şekilde iletme derecesi ile ilgilidir.

Dennis (1975) ise Redding'in (1973) beş iletişim faktörünün varlığını, otomobil üreticisi bir şirketten ve büyük bir sigorta şirketinden 353 denetim personeli aracılığıyla araştırmış ve araştırmasının sonuçları mevcut beş faktörden dördünü desteklemiştir (destekleyicilik, katılımcı karar verme, açıklık ve samimiyet ve yüksek

performans hedefleri). Dennis, bu çalışmasında iletişim ikliminde, dürüstlük, güven ve güvenilirliğin önemli bir faktör olduğunu destekleyecek kanıt bulamamıştır.

Costigan ve Schmeidler (1984), Gibb'in (1961) iletişim iklimi ile ilgili çalışmasını temele alarak destekleyici ve savunmacı olarak iki alt ölçek belirlemiş ve İletişim İklimi Envanterini oluşturmuştur. Savunmacı iklim; değerlendirme, kontrol, strateji, tarafsızlık, üstünlük, kesinlik alt boyutlarından oluşurken, destekleyici iklim esneklik, empati, eşitlik, kendiliğindenlik, problem odaklılık, tanımlama alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçekten elde edilen sonuç ile örgütteki iletişim iklimi algısının savunmacı-nötr-destekleyici dengesinde nerede olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Buna göre örgütte destekleyici iklim veya savunmacı iklimden biri arttıkça diğeri düşmektedir.

Bir örgütte var olan iletişim iklimi için istendik durum destekleyici yönde olmasıdır. “Destekleyici iklim içinde çalışanlar, kendilerine iletilen eleştirileri potansiyel değerlerine ulaşmada onlara yardımcı olacak açıklayıcı bir girişim olarak algırlar. Savunma ortamında çalışanlar ise, alınan ödül sayısı ile kıyaslandığında aşırı derecede eleştirildiklerini ve sürekli üstler tarafından değerlendirilmeye alındıklarını düşünmektedirler” (Ireland, Van Auken ve Lewis, 1978, s. 6).

Geleneksel yönetim ilkelerinin istem dışı olarak savunmacı iklimi dayattığı bilinmektedir. Buna karşın yöneticiler hem destekleyici hem de savunmacı iklimlerde yer alan unsurların ve bunların iletişim durumlarına olan etkilerinin farkında olabilirlerse, astlarının verdikleri tepkileri anlamlandırabilirler. Bu farkındalık yöneticilerin gerçekten açık iletişim kurmasına yardımcı olabilir (C. E. Beck ve Beck, 1986).

Herhangi bir kişi ister bir kurumda ister aile sisteminde isterse de başka bir kişilerarası ilişkide bir lider olsun, uyum elde etmek gibi bir hedefe sahip olacaktır. Ancak kişi uyumu sağlamak için kontrol veya manipülasyon gibi savunmacı iletişim yollarını kullanıyorsa, sonuç genellikle başarısız olacak ve çatışmalar kendini gösterecektir (Czech ve Forward, 2013). Başkalarının endişelerini anlayabilmek, uyum sağlayabilmek gibi destekleyici davranışlar ise taraflar arasında karşılıklı saygı ve güven ile sonuçlanacak ve problemlere karşı çözümlere ulaşma yolları açılacaktır (Karathanos ve Hillis, 2002).

Schauber (2001), destekleyici iklimlerde çalışanların daha az tehdit altında olduklarını ve dolayısıyla da mesajın içeriğine ve anlamına daha fazla olumlu duygusal ve zihinsel enerji kattıklarını belirtmiştir. Doğal olarak bunun sonucunda çalışanlar; stratejik çalışmaya, işbirliği içinde olmaya, maliyet verimliliğine uygun davranmaya, yenilikçi olamaya ve sorumluluklarını üstlenmeye teşvik olmaktadır. Bu doğrultuda, neticede çalışanların katılımını güçlendiren bir organizasyonun ortaya çıkacağı öngörülmektedir (Ruth ve Guzley, 1992). Dahası iletişim ikliminin örgütsel bazda olumlu katkılarına dair yapılan birçok araştırmanın sonucuna göre iletişim iklimi ile; çalışanların örgütlenme düzeyi, yönetime güven, örgütsel üretkenlik ve çalışanların gelişimi arasında olumlu bir ilişki mevcuttur (ör. Trombetta ve Rogers, 1988; Mishra ve Morrissey, 1990; McCauley ve Kuhnert, 1992; Meznor ve Nigh, 1995; Rosenberg ve Rosestein, 1980; Smidts, Pruyn ve Van Riel, 2001).

Destekleyici iletişim ikliminin, örgütlere olumlu katkısını savunan araştırmacıların çoğunlukta olduğu görülmektedir, ancak aksini iddia edenler de bulunmaktadır. Huebner (1985) iletişim ikliminin genel yaklaşımına karşıt bir görüş sunmuştur. Gözlemlerinin ve araştırmalarının sonucunda, açık iletişimin örgütsel başarı için her derde deva olmadığını, hiyerarşik ast üst ilişkisinin varlığını hissettirmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Ona göre yüksek moral ve ruh birliği, insanların güçlükleri aşma refleksi ve örgütsel amaçların başarıya ulaşmasına katkıda bulunma bilincinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca Huebner, Gibb'in (1961) iletişim iklimi kuramının önyargılı ve temelde kusurlu olduğunu iddia etmiştir. O destekleyici bir iletişim ortamının, zaten sağlıklı bir organizasyonun sürdürülmesinde yardımcı olabileceğini, ancak başı dertte olan bir örgüt için yetersiz olabileceğinin altını çizmiştir.

Gibb (1961), belirli iletişim davranışlarını tanımlamaya çalışarak kapsayıcı bir iletişim iklimi betimlenmesinin gelişimine katkıda bulunan ilk araştırmacılardan biridir. 1953-1961 arasındaki dönemde, küçük gruplarda savunma davranışının uyarılmasını ve onarılmasını araştırmak için tasarlanan bir dizi deneysel çalışmayı ve saha çalışmasını yöneten Gibb (1961), sekiz yıl süren bu çalışması sonucunda insanlar arasındaki savunmacılığı arttırma veya azaltma eğilimine yol açan belirli iletişim kalıplarını tanımlamıştır. Buna göre destekleyiciliği ve savunmacılığı

tanımlayan 12 iletişim davranışı kategorisi belirlemiştir. Bu kategoriler, altı destekleyici ve altı savunmacı iklim olarak düzenlenmiştir. Gibb'in destekleyici ve savunmacı iletişim davranışlarına ait özellikler Tablo 2'de belirtilmiştir. Belirtilen altı çift iklim özellikleri birbirlerinin zıttı iletişim davranışlarıdır.

Tablo 2: Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimlerinin Davranışsal Özellikleri

Savunmacı İklim	Destekleyici İklim
1. Değerlendirme	1. Tanımlama
2. Kontrol	2. Problem Odaklılık
3. Strateji	3. Kendiliğindenlik
4. Tarafsızlık	4. Empati
5. Üstünlük	5. Eşitlik
6. Kesinlik	6. Esneklik

Kaynak: Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, 141-148.

2.2.1. Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi

Destekleyici ve savunmacı iletişim iklimine ait özellikler bir savunmacı davranış destekleyici karşıtıyla eşleştirilerek altı çift halinde ele alınmıştır.

2.2.1.1. Değerlendirme ve tanımlama

Değerlendirme, siz dilini kullanan, yargısal ve suçlayıcı üslup içeren iletişim davranışlarından oluşurken aksine tanımlayıcı iletişim, tedirginliği asgari düzeye indirme eğilimlidir. Tanımlayıcı iletişim, mesajını biz diliyle iletirken, dinleyicinin bilgi ihtiyacını anlar ve başka birinin görüşünü alma hususunda gerçek bir istek gösterir (Gibb, 1961). Başka bir deyişle tanımlama, yargılama olmaksızın düşünce ve duyguları açıklamamanın bir yoludur.

Değerlendirmeci tutum, görüşme içerisinde bulunan kişiler arasında otomatik olarak bir bariyer oluşturacaktır (Karathanos ve Hillis, 2002). Bu bariyer, bireyin diğerlerinin fikirlerini sorgulamasından ve onları savunmaya itmesinden kaynaklanmaktadır (Wilson, 2011).

Bir problemle karşılaşıldığında, denetçiler, genellikle çalışmanın bağlamını veya bir çalışanın elindeki özel projeyi anlamaksızın, kendi algılarıyla

içgüdüsel olarak tepki verebilirler. Örneğin bir amirin, "Bu projenin programın gerisinde olduğundan eminim. Ne zaman takvime yetişeceksin?" sözleri yerine, "Bu projenin durumu nedir?" sorusunu sorması daha iyi olacaktır. Çünkü ilk soru, projenin aslında programın gerisinde olup olmadığına bakılmaksızın alıcıyı savunmacı davranışa mecbur kılar. İkincisi ise bilgi talebidir. Ancak kullanılan dilin tonu da önemlidir, soru bir suçlama tonuyla sorulursa, hangi kelimelerin kullanıldığına bakılmaksızın, iklim savunmacı olacaktır. (C. E. Beck ve Beck, 1986, s. 17)

Örgütler, sürekli geri bildirim ve analize ihtiyaç duyarlar, ancak bu faaliyetleri gerçekleştirirken tanımlayıcı bir üslup kullanmaları istenmeyen tepkilerle karşılaşmalarının önüne geçecektir.

Tanımlayıcı bir denetim otoritesinde iletişim açıktır, otorite durumu adil bir şekilde tanımlar ve değişim ihtiyacını ima etmeden kendi algılarını sunar (Larsen ve Folgero, 1993).

2.2.1.2. Kontrol ve problem odaklılık

Kontrolcü tavra sahip üstler sürekli olarak otoriter bir yönetim sergiler ve diğer insanları değiştirmeye çalışırlar. Problem odaklı davranışta ise üstler, çözümler empoze etmek yerine, karşılıklı zorlukları tanımlar ve alıcının hedeflerini, kararlarını ve ilerlemesini engellemeden çözümler arar. Yani ne açıkça ikna edici, ne de kontrol eden bir dil kullanılır, ancak bunun yerine işbirliğine odaklanılır (Czech ve Forward, 2013).

Bir kontrol ortamı, denetim otoritesinin görüşünün tek geçerli çözüm olduğunu ima eder. Bir amirin "Bu yöntemi denemeliydiniz!" çıkışı yerine, "Burada bir sapma var gibi görünüyor. Bu durumda ne yapabiliriz?" söylemini tercih etmesi nihai hedefe ulaşmak için personelin çalışmasını destekler ve işbirlikçi bir ortam oluşturur. Aynı zamanda çalışanlarda, görevi tamamlamaya katkıda buldukları için memnuniyet duygusu oluşturur. (C. E. Beck ve Beck, 1986, s. 17-18)

Aksine bir tavırla çalışanı küçümseyen, suçlayan, kınayan bir anlayışla çözüme dair olumlu bir sonuç elde edilme olasılığı düşüktür.

İnançları empoze etmek veya birilerinin bir şeyleri yapmaya devam etmesini sağlamak için zor kullanmak iletişimde kontrol kullanmaktır (Wilson, 2011). Kontrol kullanan bireyler, diğerlerine çok az saygı gösterir ya da hiç saygı göstermez ve diğerlerinin bir şekilde yetersiz olduğunu ileri sürerler (Karanthanos ve Hillis, 2002; Wilson, 2011). Dolayısıyla oluşturulamayan birliktelik ruhu ve dayanışma ortamı personelin olası problemlere çözüm üretme ve yaratıcılığını kullanma isteğini de söndürecektir.

2.2.1.3. Strateji ve kendiliğindenlik

Alıcı kendisine gönderilen mesajların stratejik anlamda yönlendirici motivasyonlar içerdiğini düşündüğünde savunmacı bir tutum izler. Aksine, kendiliğinden ve samimi görünen davranışlar ise savunma hissini en aza indirger (Gibb, 1961). Kısacası, kendiliğindenlik iletişim kurarken açık ve dürüst olmaktır (Thomson, 2008).

Yöneticiler kısa veya uzun vadede hedeflerine ulaşabilmek için stratejik tutumlar geliştirebilirler. Bunu gerçekleştirmek için izlenen yol açık, dürüst ve samimi bir iletişim yerine çalışanları manipüle etmeyi içeriyorsa tepkiyle karşılanması muhtemel olacaktır.

Örneğin esnek çalışma saatleri uygulanan bir kuruluştaki amirin çalışanına “Sence saat 9.00 işe başlamak için biraz geç değil mi?” diye sorması çalışana cevap şansı tanımayan manipülatif bir davranıştır. Hâlbuki “Bu bütçeyle çalışabilmemiz için yarın 8'de işe gelmenizi isterim. Bunu yapabileceğinizi düşünüyor musunuz?” söylemi amirin isteğini açıkça belirten dürüst bir tutumdur. (C. E. Beck ve Beck, 1986, s. 17)

2.2.1.4. Tarafsızlık ve empati

Konuşmada tarafsızlık, karşı tarafta refahı için endişe duyulmadığı izlenimini oluşturabilir. Örgüt üyeleri genellikle değerli kişiler olarak algılanmayı arzu ederler. Empati içeren iletişimde ise, kişi karşısındakinin problemleriyle özdeşleşir, hislerini paylaşır, ayrıca göstereceği jest ve mimiklerle güven iklimini daha da artırır (Gibb, 1961).

Empati bir başkasının hislerini ve düşüncelerini algılayarak hissetmek ve düşünmektir (Rothwell, 2007). Başka bir deyişle düşünsel ve duygusal bir işbirliğidir. Üstlerin çalışanlarını önemsemediği, düşünmediği, anlamaya çalışmadığı yani onlarla ortak bir duyguda buluşamadığı bir ortamda çalışanların da örgütü düşünme eğiliminde sapmalar olabilir. Bu noktada bahsedilen, çalışanların sorunlarının çözümü ile ilgili değildir. Öyleki Gibb'e (1961) göre bir kişinin duygularını değiştirmeye çalışmadan sadece onu anlamak ve empati kurabilmek bile yüksek düzeyde destekleyici niteliktedir.

Klasik yönetim anlayışının insan odaklı değil üretim odaklı anlayışı, yöneticilerin de zamanlarını ve ilgilerini edinilecek kazanca odaklamıştır. Ancak bu alışkanlığın izlerinin, günümüzde insan sermayesine verilen öneme rağmen tam olarak silinemediğini söyleyebiliriz. Görülüyor ki yüksek kâr beklentisi ve örgütlerin hayatta kalma mücadelesi yöneticilerin endişelerini bireyler yerine üretim süreçlerine çevirebiliyor.

2.2.1.5. Üstünlük ve eşitlik

Kişinin iletişim sırasında karşısındakine karşı konum, güç, zenginlik, entelektüel yetenek veya fiziksel üstünlük hissi uyandırması karşısındakini savunmacı bir tutuma iter ve alıcı, mesajı duymazdan gelmek veya rekabet etmek gibi tepkiler gösterebilir. Oysa dinleyicinin kendini konuşmacıyla eşit hissetmesini sağlayacak atmosferi oluşturulabilmek için birçok yol vardır (Gibb, 1961).

Üstler ile astlar arasında tam anlamıyla eşitlik, muhtemelen ideal ve ulaşılamaz bir durum olmakla birlikte, bu iki grubun üyeleri arasında karşılıklı güven ve saygının gelişmesi, yapay iletişim engellerinin azaltılmasına veya ortadan kaldırılmasına bağlıdır (Ireland, Van Auken ve Lewis, 1978).

Yöneticiler ve denetçiler, rolleri ve organizasyon içindeki statüleri ile herhangi bir söz söylemeden bile savunmacı bir iklim kurabilirler. Bu çok yaygın yönetim tavrının üstesinden gelmek çok zor olabilir ancak gerçekten de bunun üstesinden gelinebilir (C. E. Beck ve Beck, 1986). Amirlerin “Ben patronum!” hissiyatıyla hareket etmesi, çalışanlarda karar alma süreçlerine katılmada ve fikirlerini beyan etmede isteksizliğe sebebiyet verebileceği gibi iletişim yollarının da

tıkanmasına yol açabilir. Bu doğrultuda amirlerin açık iletişim söylemleri sadece sözde kalmamalı fiiliyatta da kendini çalışanların bilgisine ve yeteneğine saygı, biz dili ve eşitlik inancı olarak hissettirmelidir.

Kesinlik içeren iletişim, taviz vermek istenmeyen dogmatik bir tutumdur ve savunmacı tepkiler ortaya çıkarır. Esnek bir iletişimde ise kişi karşısındakinin tutum, davranış ve fikirlerini önemseyen ve bunları deneyimlemeye istekliliği içeren bir tutum sergiler ve nihayetinde savunmacılık azalır (Gibb, 1961). Başka bir deyişle tüm cevaplara sahipmiş ve yardıma ihtiyacı yokmuş gibi davranmak, aynı zamanda karşı tarafla uzlaşma isteği göstermemek ve farklı alternatiflere kapalı olmak savunmacı tutumları tetikler.

Kesinlik, diğer fikirlere karşı çok az empati sergileyen sabit fikirli bir iletişimci tavrıdır (Thomson, 2008). Kesinlik içeren bir iklimde, alınan kararlar çalışanlara iletilir ve çalışanlar konuyla ilgili ek görüşler için teşvik edilmez (Ireland, Van Auken ve Lewis, 1978). Böylesine katı bir tutum çalışanların, iş ile ilgili sorunları gündeme getirmesini de engeller. Öyleki çalışanlarda hâkim olan duygu, "Bizi bir daha asla dinlemezler, hiçbir şey bilmediğimizi düşünüyorlar." olacaktır. Böyle bir ortamda denetim otoritesi kapısını açık tutsa dahi astı girmeyecektir (C. E. Beck ve Beck, 1986, s. 18).

Esnek bir iletişim kurmaya çabalayan yöneticiler taraftar olmak ve tartışmak yerine sorunları araştıran ve çözümler üreten, deney yapmaya ve keşfetmeye istekli olan ve çalışanların da görevleriyle ilgili fikir paylaşımına olanak tanıyan bir profil çizmelidir (Gibb, 1961). Elbette her şeyin kati olduğu bir organizasyonu yönetmenin daha kolay görünmesi, yöneticinin donanımlı olduğunu hissettirme endişesi ve kesinlik içeren iletişim tavrının geleneksel yönetim anlayışından süregelen bir alışkanlık olması esnek bir iletişim iklimi oluşturmanın önünde duran önemli engellerdir diyebiliriz. Ancak bilginin hayati önem taşıdığı günümüzde, Gibb'in (1961) de dediği gibi eğer bir yönetici gerçekten bilgi ve veri arıyorsa bu yolda yardım almaktan gücenemez.

2.2.2. Yönetimsel Açıdan İletişim İklimi

Okul yöneticiliği, deneyimlenmiş problemlerin yanı sıra öğretmen, öğrenci, üst yönetim ve bunun gibi unsurlardan kaynaklı benzersiz sorunları da içeren çoklu karmaşık süreçleri bünyesinde barındırmaktadır. Diğer taraftan yönetici, tüm öğretmenleri memnun edemeyecek kritik kararlar verme zorunluluklarıyla da karşı karşıya kalabilmekte ve dahası olumsuz durumlardan etkilenen duygularını doğru yönetememesi durumunda ise iletişim iklimine zarar verebilmektedir. Bu noktada yöneticinin öğretmenlerle oluşturduğu iletişim ağı, mesajların algılanmasında olumlu etki yapabileceği gibi olumsuz yönde sapmalara da sebebiyet verebilmektedir. Gibb (1961), eğer yönetici savunmacı bir iletişim iklimi oluşturmuşsa böyle bir ortamda insanların gerçek benliklerini, kendi duygularını ve düşüncelerini gizleyerek savunmacı bir tutum sergilediklerini ve dolayısıyla çalışanların fikirlerini açık bir şekilde dile getirmeyeceğini, bilgi alış verişinde tıkanmalar ve yüksek düzeyde belirsizliklerin oluşacağını dile getirmiştir. Diğer taraftan, destekleyici bir ortamda, duygu ve düşüncelerin etkili ve açık bir şekilde paylaşılabilmesini ifade etmiştir. Bunun sonucunda, destekleyici iletişim ortamlarında verilen mesajlar daha iyi anlaşılabilir ve istenmeyen durumların yaşanmasının da önüne geçilmiş olacaktır.

İletişim, örgütsel davranışların temel sürecidir ve en temel yönetimsel faaliyettir (Ireland, Van Auken ve Lewis, 1978). Öyleki, tüm sektörlerdeki ve ülkelerdeki üst düzey yöneticilerden bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli becerileri sıralamaları istendiğinde her zaman söyledikleri ilk şey *iletişim becerileri* cevabı olmuştur (Barrett, 2006). Nitekim yöneticiler günlerinin çoğunda iletişimle meşgul olurlar. Aslında, yöneticilerin çeşitli etkinliklere harcadıkları zamanın ne kadar olduğu konusunda yapılan çalışmalar, iletişimin yöneticilerin günlük zaman dilimini yüzde 70 ila 90 oranında kapladığını göstermektedir (Eccles ve Nohria, 1991). Eğer bu çalışma cep telefonları, e-posta, metin mesajları vb. iletişim ağlarının daha yaygın olduğu günümüzde yapılsaydı, muhtemeldir ki daha yüksek oranlar elde edilecekti. Bu nedenle, liderlik iletişiminin üstesinden gelmek, yöneticiler için bir öncelik olmalıdır (Barrett, 2006).

Okul yöneticilerinin kurumun işleyişi içerisinde gerçek anlamda bir lider pozisyonuna geçebilmeleri için etkili iletişim kurabilmeleri gerekir. Ancak öncelikle etkili iletişimin gerçekleşebileceği bir iklim oluşturmalarıdır. Aksi takdirde yöneticinin ilettiği bilgiler her ne kadar doğru ve gerekli de olsa dirençle karşılaşabilecektir. Nitekim öğretmenlerinin problemlerini anlama çabası göstermeyen, fikirlerine kulak asmayan ve onlara karşı suçlayıcı ithamlarda bulunan yöneticilerin bir lider olarak takip edilme olasılığının oldukça düşük olmasının yanı sıra çalışanlarını motive etmesi ve onlara ilham vermesi de pek mümkün görülmemektedir. Oysaki bir fabrikada mekanik bir üretim sürecinde bir işçinin sadece rutin işini yapması için motivasyonun çok önemli olmadığı belki tartışılabilir ancak bir eğitimci için motivasyon, performansının başlıca kaynağıdır.

Liderliğin ikna ediciliğine dair Yunan filozof Aristoteles ise üç şart tanımlamıştır: (1) semboller (logolar), (2) dokunaklılık (pathos) ve (3) imaj (ethos). Semboller, bir argümanın mantığına dair sorgulama; dokunaklılık duyguların kullanımına dair sorgulama; imaj ise mesajın göndericisinin algılanan karakterine dayanan bir sorgulamadır. Buna göre dinleyici, konuşmacıya güvenmez, inanmaz ve olumsuz duygular beslerse, mantığın çok az ikna edici gücü olacaktır (Barrett, 2006, s. 08).

Bu da gösteriyor ki bir yöneticinin salt mantıkla hareket etmesi çalışanların onu takip etmesi için yeterli olmayabilir.

2.2.3. İletişim İklimi İle İlgili Yapılan Araştırmalar

İletişim iklimine dair alan yazın incelendiğinde ülkemizde bu kavramla ilgili yapılan çalışmaların henüz yetersiz sayıda olduğu ve kavramın çok kısıtlı yönleriyle ele alındığı görülmektedir. Ülkemizdeki çalışmalar, iletişim iklimi ile; örgütsel iklim, psikolojik şiddet, iş doyumu, işten ayrılma, çalışan sessizliği kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ve ayrıca bazı kurumlarda çalışanların iletişim iklimi algısını saptamaya yönelik çalışmalardan ibarettir.

İletişim iklimine dair davranışsal özellikleri inceleyen Gibb'in (1961) sözel iletişime verdiği önem dikkat çekicidir. Bu konuda Hajdasz (2012), Kanada'nın Ottawa Üniversitesi'nde öğrenciler üzerinde yaptığı araştırmasında, konuşma

tipleri, sözel saldırganlık ve iletişim iklimi kavramlarının birbirleriyle ilişkisini incelemiştir. Bu araştırmada, dilin, kelimeler aracılığıyla insanların algılarını etkilediği ve iletişim iklimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, aynı zamanda destekleyici bir konuşma tarzının, olumlu bir iletişim ortamı yarattığı ve sözel saldırganlığın etkilerini sınırlandırabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların katılımı; çalışanların, işlerine karşı olumlu duygular hissetmesi, işlerini kişisel olarak anlamlı bulması, iş yüklerini yönetilebilir görmesi ve işlerinin geleceğine dair umutları olarak ifade edilmektedir (Attridge, 2009). Roberts (2013) iletişim iklimi, çalışan katılımı ve çalışanların iletişim kanalı tercihleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada iletişim iklimi ve çalışanların katılımı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki saptamıştır.

Çok sayıda araştırmacı, bir organizasyonun devam eden başarısında önemli bir unsur olarak ast-üst iletişimin önemini vurgulamıştır (Uzun, 2015; Torun, 2015; Maçın, 2010; Lee ve Jablin, 1995; Yerlikaya, 2017). Czech ve Forward (2013) de iletişim, liderlik ve iş tatmini unsurlarını yönetici-ast ilişkisi perspektifinden inceleyebilmek için ABD’de bir kuruluşta çalışan 154 kişiden, amirlerinin belirli iletişim davranışlarını etkili liderlik ve iş doyumunu düzeyleri açısından tam zamanlı olarak değerlendirmelerini istemiştir. Araştırmada yöneticilerin destekleyici iletişim oluşturmalarının işçilerin iş memnuniyetini ve işlerindeki etkililik düzeylerini yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bartels, Pruyn, De Jong ve Joustra (2007), iletişim iklimi ve algılanan dış prestij, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Hollanda’da bir bölgesel polis teşkilatının çeşitli örgütsel düzeylerinden 314 katılımcıyla bir araştırma yapmıştır. İletişim iklimi ve örgütsel kimlik arasında pozitif ilişki olduğu ayrıca iletişim ikliminin çalışanın kurumuyla özdeşleşmesinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dahası çalışmasında, örgütsel kimlik ve iletişim ikliminin yapısal olarak birçok açıdan birbirlerine bağlı olduğunun güçlü bir varsayım olduğunu ve yöneticilerin, aşağıdan yukarıya doğru bir süreçle örgütsel özdeşliği etkilemek istiyorlarsa, çalışma gruplarındaki iletişim iklimine özellikle dikkat etmelerinin akıllıca olacağını dile getirmiştir.

Guzley (1992), örgütsel bağlılığın örgüt iklimi ve iletişim iklimi algıları ile ilişkili olup olmadığını belirlemek için ABD’de bir hizmet organizasyonunda çalışan 250 katılımcı ile araştırma yapmıştır. Çalışmanın sonuçları, çalışanların örgüt iklimi ve iletişim iklimi algılarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Yani algılanan örgütsel iklim ve iletişim iklimi ne kadar olumlu olursa, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi de o kadar yüksek çıkacaktır.

Krivonos (1978) içsel-dışsal motivasyon ile iletişim iklimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ABD’de iki büyük imalat şirketinde çalışan yöneticilerin katılımıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmacı sonuçta, içsel olarak motive olmuş bireylerin iletişim iklimini daha ideal olarak algılayacakları hipotezine kısmen destek bulabilmiştir.

Özden (2009) öğretmenlerin okullarındaki iletişim iklimine yönelik algılarını belirlemek için Mersin ilindeki 16 ilköğretim okulunda çalışmakta olan 409 öğretmenden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okullarındaki destekleyici ve savunmacı iletişim iklimini nötr olarak algıladıkları ve öğretmenlerin cinsiyet ve branşlarına göre okullarındaki savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç araştırma kapsamındaki okullarda iletişim ikliminin yeterli düzeyde destekleyici öğeleri barındırmadığını göstermektedir.

Gül (2012), örgüt iklimi ve iletişim iklimi arasındaki etkileşimi incelemek amacıyla bir üniversiteye bağlı vakıf işletmelerinde 159 katılımcıyla yaptığı araştırmada, bu işletmelerin nötr bir iletişim iklimine sahip olduğunu, işletmeler arasında savunma ve destekleyici iletişim iklimi açısından bir farklılığın olduğu ancak cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim değişkenlerine göre savunma ve destekleyici iletişim iklimi açısından önemli bir farkın bulunmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmanın çalışanların iletişim iklimine dair algısına yönelik sonucu ile Özden’in (2009) araştırmasında edindiği iletişim ortamına dair öğretmen algısının nötr olduğu sonucu paralellik göstermektedir.

Soydaş (2013), işyerinde psikolojik şiddet ile kurumsal iletişim iklimi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak için Gümüşhane’de faaliyette

bulunan bir çağrı merkezinde 200 çalışana anket uygulamış ve çalışması sonucunda kurumsal iklimin pozitive yaklaştığında işyerindeki psikolojik şiddetin azaldığını tespit etmiştir. “Pozitif iklim ortamına sahip kurumlarda, aidiyet, önemsenme, motivasyon, samimiyet ve işe dönüklük oranı yüksek iken; negatif iklim ortamına sahip olan kurumlarda saygı, motivasyon, inanç, güven kavramlarıyla birlikte “kurum” kavramı da yok olmaktadır” (Soydaş, 2013).

Ünler, Kılıç ve Çıray (2014), iş doyumu ve iletişim ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini incelemek için Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan 182 katılımcıya anket uygulamıştır. Bulgulara göre, iş doyumu ve iletişim iklimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır. Buna göre bir kurumda iş doyumu ve iletişim iklimi pozitif yönde yükseldikçe bu kurumda işten ayrılma niyeti de aynı oranda azalacaktır.

2.3. ÖRGÜTSEL SINİZM

Bir düşünce okulu ve bir yaşam tarzı olarak sinizmin, antik Yunanistan'da doğduğu düşünülmektedir. Terimin, Yunanca köpek sözcüğünden (kyon) veya siniklerin okullarının bulunduğu Atina'nın yakınındaki bir şehir olan Cynosarges'ten geldiği iddia edilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Bireyin, örgütün değil, yaşamın doğal birimi olduğunu düşünen sinikler, toplumsallığı reddetmelerinin yanı sıra doğallığa ve kendi kendine yeterliliğe dikkat çekmişlerdir. Ancak zamanla sinizme dair tanımlamaların bu ilk tanımdan uzaklaştığını ve kavrama farklı açılardan yaklaşıldığı görülmektedir. Örneğin, sinizm, hem kişilik özelliği (Smith, Pope, Sanders, Allred ve O'Keefe, 1988) hem de bir duygu olarak tanımlansa da (Meyerson, 1990) çoğu araştırmacı sinizmi, çevresel faktörlerin etkisinde şekillenen nesneye yönelik tutum olarak tanımlamıştır (Bateman, Sakano ve Fujita, 1992; Mirvis ve Kanter, 1991; Stern, Stone, Hopkins ve McMillion, 1990). Dahası sinizmi örgütsel değişim ile ilişkilendiren çalışmalar da yapılmıştır (ör. Qian ve Daniels, 2008; Brown ve Cregan, 2008; Stanley, Meyer and Topolnytsky, 2005). Buna göre kötü yönetilen değişim girişimlerinin tekrarlanması örgütsel değişime yönelik kötümserliğin ve umutsuzluğun ortaya çıkmasına ve dolayısıyla örgütsel sinizme yol açmaktadır (Wanous, Reichers and Austin, 1994).

Literatürde kendine en fazla yer bulan sinizm tanımlarından biri Andersson'un (1996, s. 1398) sinizmi genel olarak "bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal sözleşmeye ya da kuruma karşı güvensizliğin ve küçümsemenin yanı sıra kızgınlık, umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile karakterize genel ve özel bir tutum" olarak betimlemesiyle, diğeri ise Dean vd.'nin (1998, s. 345) sinizmi, "bireylerin çalıştıkları kuruma karşı oluşturdukları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan olumsuz bir tutum" olarak tanımlamasıdır.

Örgütsel sinizm kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için Tablo 3'te kavrama ait tanımların özeti sunulmuştur (Naus, 2007, s. 15-24).

Tablo 3: Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Cook ve Medley	1954	Sinizm, başkalarına karşı hoşnutsuzluk ve güvensizlik anlamına gelir.
Blaser	1976	Sinizm, rahatsız edici bir durumun önemini en aza indirme tutumudur.
Goldner, Ritti and Ference	1977	Örgütsel faaliyetlerde, kararlarda veya prosedürlerde özgecilikten gelen iyiliğin veya samimiyetin reddedilmesidir.
Kanter and Mirvis	1989 1991	Sinizm, insanların özünde bencillik ve sahtekârlığın olduğu inancını taşıyan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano and Fujita	1992	Otoriteye ve kurumlara olan güvensizlik ve olumsuz bakış açısıdır.
Guastello, Rieke, Guastello and Billings	1992	Sinizm geçmiş iş deneyimlerinden kaynaklı olumsuz iş tutumudur ve kişilik özellikleriyle ilgili değildir.
Wanous, Reichers and Austin	1994	Sinizm, değişim önderlerinin tembel veya beceriksiz ya da her ikisini beraber barındırdığına olan inancın örgütsel değişimlere inancı olumsuz etkilemesidir.
Andersson	1996	Sinizm; bir kişi, ideoloji veya sosyal kuruma karşı güvensizliğin hayal kırıklığı gibi olumsuz duygularla kendini gösterdiği genel ve spesifik bir tutumdur.
Reichers, Wanous and Austin	1997	Değişimin liderlerini tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve onlara olan inancın kaybedilmesiyle beraber gelecekteki değişim çabalarının başarılacağına dair karamsar tutum.
Dean, Brandes and Dharwadkar	1998	Örgütün aşağılayıcı, eleştirel davranışlar sergilediği, olumsuz etkilere neden olduğu ve bütünlükten yoksun

Tablo 3: Devamı		
Yazar	Yıl	Tanım
		olduğuna dair inancı içermektedir.
Turner and Valentine	2001	Sinizm, başka insanlara karşı ciddi derecede güvensizlik, düşmanca şüphe ve onları yermeyi içeren, bireyin ahlaki karar sürecinin hem genel hem de özel bir boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson and O'LearyKelly	2003	Örgütsel sinizm: Örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancıyla ortaya çıkmaktadır. Ayrıca sinizm, psikolojik ve sosyal sözleşmelerin bozulmasına bir tepki olarak kendini göstermektedir.
O'Leary	2003	Sinizmin adaletsizlikten öykülediği ve derin hayal kırıklığı içerdiği ifade edilmektedir.
O'Brien, Haslam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes	2004	Bireyin, örgütle olan psikolojik bağının kesilmesi ve psikolojik bir ayrılma şekli olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer and Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar veya eylem için başkalarının belirttikleri veya ima ettiklerine karşı güvensizlik olarak tanımlanır.
Urbany	2005	Sinizm, iyimserliğe dair olumsuz düşünce ve yorumların yansımasıdır ki bu bilhassa kendini şirketin değer beyanlarının fiili karar verme üzerindeki olumlu etkisini reddetme olarak gösterir.
Valentine and Elias	2005	Sinizm, ticari kuruluşların ve diğer sosyal kurumların ahlaksız bir tutum sergileyerek kendi kendine hizmet ettiği inancıdır.
Cole, Bruch and Vogel	2006	Sinizm, örgütlerin güdü, değer ve eylemlerinin eleştirel değerlendirme tavrından kaynaklanmaktadır.
Morgan	2008	Sinizm, kişilerarası tükenmişliği ve işe karşı samimiyetsiz ve ilgisiz tavrı almayı içermektedir.

Kaynak: Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization* (Doctoral dissertation). Maastricht University kaynağından uyarlanarak genişletilmiştir.

Alanyazın incelemesinden elde edilen tanımların ışığında örgütsel sinizm; kişinin, kişisel özelliklerinden veya çevresel faktörlerden ya da her ikisinin de varlığından dolayı içinde bulunduğu örgüte dair oluşturduğu olumsuz inanç ve tutum olarak ifade edilebilir.

Örgütsel sinizm ile ilişkili önemli kavramların ele alınması sinizme daha geniş bir konseptle bakmamıza imkân verecektir. Bu kavramlarda biri olan örgütsel güven, güvenilirliğin mevcudiyetini vurgularken; örgütsel sinizm güvenilirliğin yetersizliğini veya düşüklüğünü vurgulamaktadır (Davis ve Gardner, 2004; Mayer,

Davis ve Schoorman, 1995). Dean vd. (1998), güven eksikliğinin karşı tarafla olumlu bir deneyim yoksunluğundan kaynaklandığını, sinizmin ise neredeyse kesinlikle olumsuz deneyime dayandığını dile getirmişlerdir. Bilişsellik güven ve sinizmin ortak yönüdür, ancak sinizm, bireylerin duygusal durumlarını ve örgütlenmeye karşı davranışsal eğilimleri de içermesi yönüyle güvenden ayrılır. Dahası sinizm, duygusal durumları ve davranışsal eğilimleri de içerecek şekilde kavramsallaştırıldığı için, iş tutumu noktasında güvenden daha fazla etkili olacağı düşünülmektedir (Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli, 2013).

Pozitif ve negatif duygulanım ile örgütsel sinizm arasında etkileşim olduğu varsayılmaktadır. Olumlu duygulanım, bir kişinin hevesli, aktif ve uyanık hissetme derecesidir. Yüksek olumlu duygulanım tipik bir yüksek enerji ve zevk durumu ile karakterize edilirken, düşük olumlu duygulanım ise daha uyuşuk bir durum ile karakterize edilir (Watson, Clark ve Tellegan, 1988). Özellikle, olumlu etki yaratmaya yatkın çalışanlar, yakın çalışma ortamlarında olumlu yönleri görmeye ve odaklanmaya, işyerinde olumlu etkileşimlere girmeye ve örgütlerine karşı daha olumlu bir bakış açısına sahip olmaya daha eğilimli olacaktır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008; Brandes vd., 2007; Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren ve Chermont, 2003). Olumsuz duygulanım ise kızgınlık, durguluk, taciz ve iğrenme durumlarını içeren, sıkıntı ve hoş olmayan katılımın kronik deneyimidir (Watson vd., 1988). Yüksek olumsuz duygulanım sergileyen çalışanlar, çalışma ortamlarında olumsuz yönlerle odaklanma ve onları yaşamaya meyillidirler ve dolayısıyla örgütlerine karşı daha güvensiz ve alaycıdırlar (Royle, Hall, Hockwarter, Perrew ve Ferris, 2005).

Örgütsel adalete dair algının örgütsel sinizmden etkilendiğini iddia eden araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng (2001) meta-analiz çalışmalarında dağıtımsal, süreçsel ve etkileşimsel adalet seviyelerinin düşük çıkmasının kuruluşa karşı olumsuz reflekslerle ilgili olduğuna dair kanıtlar sağlamışlardır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde adil muamele gördükleri derecesine ilişkin algılarını ifade eder (Greenberg, 1988). Dolayısıyla adaleti olumlu algılayan insanlar onurlu ve saygılı davranıldığını hissederler (Bies ve Moag, 1986). Dahası bu durum daha yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven dahil olmak üzere birçok olumlu sonuç doğurur (Colquitt vd., 2001).

Nihayetinde adalet algıları, bireylerin kuruma olan bağlılığını ve güvenini arttırdığından, güven ve sinizm arasındaki bağlantı da göz önüne alındığında, bireylerin kuruma yönelik sinizmini de azaltması gerekir (Dean vd., 1998; Reichers & Wanous, 1997).

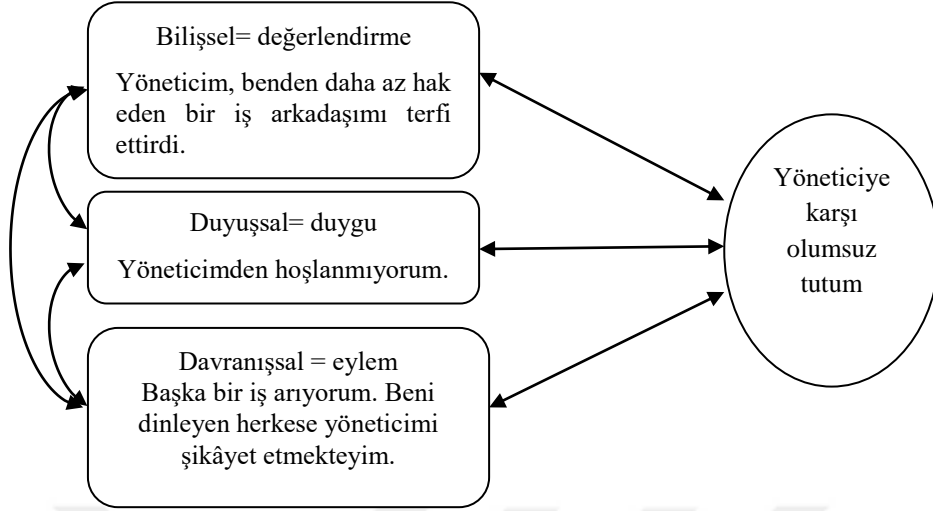
Örgütsel bağlılık, bireyi örgütünün hedeflerine yönelik davranmaya iten güçtür (Meyer ve Herscovitch, 2001). Dahası bireyin kuruma karşı hissettiği psikolojik bağları yansıtır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Tabii bu aynı zamanda duygusal bir bağ da ifade eder. Ancak bu duygusal bağın kurulmasında örgüte dair güven ve inancın seviyesi kritiktir ve bu durumda yüksek örgütsel sinizme sahip bireylerde örgütleriyle kuracakları bağın da zayıf olması beklenmektedir. Nitekim birçok çalışmada, sinizm ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Eaton, 2000; Tesluk, Vance ve Mathieu, 1999).

Örgütsel sinizm için önemli kavramlardan biri de örgütsel politikadır. Örgütsel politika algıları, bireyin meslektaşlarının ve denetçilerin ne ölçüde politik davranışlarda bulunduğu ve bunun çalışma ortamlarına etkisine dair yorumlarını içerir. Dahası, politik davranış kendi kendine hizmet etme olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve Hochwarter, 2010). Organizasyonun, çalışanların çıkarlarına değil, kendi çıkarlarına göre hareket ettiğini düşünen çalışanlar, örgüte karşı güven eksikliği yaşayacaklardır (Mayer vd., 1995). Bu çıkarıcı tutum algısı sonucu oluşan güven eksikliğinin çalışanlarda, kuruma karşı şüpheli ve sinik tutumlara yol açması muhtemeldir.

2.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Tutum, bireyin nesne, insan veya olaylara dair yargılarını ifade eder (Robbins ve Judge, 2013). Genel olarak araştırmacılar (ör. Dean vd., 1998; Robbins ve Judge, 2013) örgütsel sinizmi bireyin tutumlarından hareketle bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutlu olarak ele almışlardır. Bu üç bileşeni birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün olmamakla birlikte, bu bileşenler etkileşim halinde ve iç içe geçmiş yapıdadır. Bu bileşenlerin birbirleriyle ilişkisi Şekil 2'de örneklerle açıklanmıştır (Robbins ve Judge, 2013, s. 105).

Şekil 2: Sinizmin Bileşenleri



Kaynak: Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15. bs.). England: Pearson Education Limited

Şekil 2’de çalışanın; terfiyi hak ettiğini düşünmesi “bilış”, yöneticiye karşı hoşnutsuzluğu “duyuş”, başka bir iş araması ise “davranış” bileşeni ile ilgilidir. Burada bileşenlerin birbirleriyle etkileşim içinde olduğu açıkça görülmektedir. Fakat bu etkileşim her zaman bilişten duyuya, duyudan da davranışa akacaktır manasına gelmez (Robbins ve Judge, 2013).

2.3.1.1. Bilişsel (inanç) boyut

Bilişsel boyut, örgütsel uygulamaların adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğu inancıdır (Dean vd., 1998). Bireyin, örgütünün bencil ve sahtekâr olduğuna inanması ve örgütünü samimiyetsiz bulmasıdır (Goldner vd., 1977; Urbany , 2005). Siniklikler, örgütlerinde bu ilkelerin genellikle menfaatlere ve ahlaksız tutumlara kurban edildiğini düşünürler. Ayrıca, insanların davranışlarında tutarsız ve güvenilmez olduğuna ve genellikle eylemlerinin altında gizli sebeplerin olduğuna inanırlar. Adaletten ziyade aldatmaca göreceklere dair kanaatleri, örgütsel kararlar için sunulan gerekçeleri değerli kabul etme olasılıklarını da düşürmektedir (Dean vd., 1998). Bu durum aynı zamanda siniklerin iş arkadaşlarına yardım etme ve örgütün menfaatine çalışmada bulunma isteklerini de olumsuz etkilemektedir (Özcan, 2013). Bir anlamda kişinin, örgütün kendisine değer vermediği algısının onun örgüte verdiği değere olumsuz yansımasıdır.

2.3.1.2. Duyuşsal (duygu) boyut

Sinizmin duygusal tepkilerini içerir. Örneğin sinik, örgütüne karşı küçümseyici ve öfkeli hissedebileceği gibi örgütünü düşündüğünde üzüntü, iğrenme veya utanç da yaşayabilir. Dolayısıyla sinizm bir çok olumsuz duyguyu bünyesinde barındırır (Dean vd., 1998).

Örgütsel sinizm yalnızca örgüte dair inançlardan değil aynı zamanda deneyimlenen duygulardan da beslenir (Brandes, 1997). Bu duygular muhakkak ki örgüte olumsuz yansıdığı gibi, bu duyguları yaşayan çalışan için de rahatsız edici bir durumdur. Dahası kişinin örgütüne karşı umudunu yitirdiğın de göstergesidir. Nitekim yüksek düzeyde umut olaylar karşısında olumlu beklentiler oluşmasını sağlayarak, bireylerin iyi hissetmelerini ve psikolojik sağlamlığını desteklemektedir (Bailey ve Snyder, 2007). Düşük düzeyde umut ise bireyin benlik saygısını etkileyebilmekte ve denetim odaklarının yüksek düzeyde dışsallaşmasına neden olabilmektedir. Bu durumdaki bireyler yaşadıklarının kendi kontrollerinde değil de kendilerinden daha güçlü kişilerde, kaderde veya şansta olduğuna inanırlar (Kararmak ve Çetinkaya, 2016). Bu duyuşsal etmenler kişinin bilişsel değerlendirme süreçlerinin de sağlıklı işlemesine engel teşkil edecektir.

2.3.1.3. Davranışsal boyut

Davranışsal boyut, olumsuz ve genellikle küçümseyici davranışları ifade eder ki bunların içinde en belirgin sinik davranışı örgüte yönelik güçlü eleştirilerdir. Çalışanlar eleştirilerini açık bir şekilde yapabildikleri gibi mizahı özellikle de alaycı mizahı kullanabilirler (Dean vd., 1998). Sadece sözler değil jest ve mimikler de eleştirinin güçlü araçlarıdır. Dahası eleştiriler örgüte doğrudan cephe alma, suçlamalar ve hatta iftiralara varabilmektedir (Turner ve Valentine, 2001).

Sinikler, örgütün gelecek eylemlerine dair karamsar varsayımlar yapma eğiliminde olabilirler. Örneğin, bir kalite yükseltme girişiminin eğer maliyetli olmaya başlarsa terk edileceğini ileri sürebilirler (Dean vd., 1998). Bu davranış örgütsel değişim girişimlerinin benimsetilmesi ve yürütülebilmesi açısından örgütlerin sorunlarla karşı karşıya kalmasına sebebiyet verebilmektedir. Ek olarak iş

arkadaşlarıyla çatışma, verimliliğin düşmesi, işlerin niteliksizleşmesi ve yetişmiş personellerin kaybına neden olabilir (Sur, 2010).

2.3.2. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizmin kavramsallaştırılmasında çok farklı etmenlerin ele alındığı ve farklı yorumların yapıldığı görülmektedir. Ancak literatür beş temel kavram üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütsel sinizm türleri bu kavramlar temele alınarak kişilik sinizmi, sosyal sinizm, çalışan sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş temel sınıflandırmayla ele alınmıştır (Dean vd., 1998).

2.3.2.1. Kişilik sinizmi

İş dünyası çoğu zaman iyi yönetilen bir organizasyon için çalışan rasyonelliğini gerekli görmüş ve buna karşıt olduğunu düşündüğü hayal kırıklığı, korku, öfke, sevgi, nefret, neşe, keder veya benzeri duyguların ifade edilmesine izin vermemiştir. Dahası bu gayede protokolü duygular üzerinde bir baskı aracı olarak kullanmıştır (Robbins ve Judge, 2013). Ancak duygusal varlıkların oluşturduğu bir örgütten duygusal olmayan örgütler oluşturmaya çalışmak pek mümkün görünmemektedir. Öyleki klasik yönetim anlayışından günümüz yönetim anlayışına geçen zaman süreci örgütler için beşeri sermayede duyguların önemini gözler önüne sermiştir.

Bireylerin duygusal bir varlık olarak iş ortamında bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir ancak bazı duygular performansı olumsuz etkileyebilir ve iş verimliliğini düşürebilir. Burada düşündürücü olan bireyin bu olumsuz duyguları ne ölçüde kendi bünyesinde ürettiğidir. Bu doğrultuda çalışmasını, sinizmin insanın hayata genel bir bakışı olduğunu düşünen Cook ve Medley'in (1954) tasarladığı Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'ne (MMPI) dayandıran Graham (1993), MMPI sinizm ölçeğinde yüksek puan alan bireylerin, başkalarını bencil ve umursamaz olarak gördüklerini, başkalarının amaçlarını sorguladıklarını ve ilişkilerinde tedbirli ve güvenilmez olduklarını öne sürmektedir. Dean ve diğerlerine (1998) göre bu gelenek içindeki araştırmacılar birinin sinizm derecesini değiştirebilmek için çok az şey yapılabileceğine inanmaktadırlar.

Zayıf insani bağların ve şüpheli tutumlarının da etkisiyle bu sinizm davranışında herkes güvenilmez görülür. İnsanların adaletsiz, bencil, sahtekâr olduklarına dair inançlarını bir azınlık için değil insanlığın geneli için düşünürler (Abraham, 2000). Diğer taraftan siniklerin her şartta sürekli olumsuz tavırlar sergilemeleri yöneticilerin gözünde istenmeyen adam konumuna düşmelerine sebep olmaktadır (Qian, 2007).

2.3.2.2. Toplumsal/kurumsal sinizm

Toplumsal/kurumsal sinizm, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlali olarak kabul edilir (Abraham, 2000). Toplumsal sinizm; toplum, kurumlar ve diğer unsurlar hakkında hayal kırıklıkları ve genellikle insanların başkaları hakkındaki izlenimlerini içerir (Dean vd., 1998). Leung, Olivia ve Leung (2010) de benzer şekilde toplumsal sinizmi; hayatın mutsuzluk, insanların sömürü getirdiğine ve kurumların güvenilirlikten yoksun olduğuna inanç yahut kısaca insan doğasına negatif bir yaklaşım olarak açıklamaktadırlar.

Kanter ve Mirvis (1989) araştırmalarında, Amerikalılar'da toplumsal sinizmin, yirminci yüzyılda Amerikan sosyal ve politik çevrelerinde değişimden kaynaklı dalgalanmalardan ve sanayileşmenin ilk aşamalarında işçilerin sömürülmesi ile modern organizasyonların iş ortamını iyileştirme konusundaki umutsuzluklardan kaynaklandığını dile getirmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında toplumsal sinizm zamanla kişisel özellik olarak evrimleşebilse de kaynağı itibariyle kişilik sinizminden ayrılmaktadır. Öyleki kişilik sinizmi kişinin tutumlarından ortaya çıkarken toplumsal sinizm çevresel etmenlerden köklenmektedir.

2.3.2.3. Çalışan (iş gören) sinizmi

Engellenme, güvensizlik ve hayal kırıklığı nedeniyle örgüt, yöneticiler, iş arkadaşları ve diğer nesnelere karşı olumsuz bir tutum benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Özler ve Atalay, 2011). Çalışan sinizmi; uzun çalışma saatleri, işten çıkarılma, iş yoğunluğu, etkisiz liderlik-yönetim ve son olarak örgütsel yenilikler sonucunda işçi ve işveren arasında ortaya çıkan ilişkilerin bir paradigması olarak da tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006).

İş gören sinizmi üç hedefe yönelik kendini göstermektedir. Bunlar: (1) genel olarak ticari organizasyonlar, (2) şirket yöneticileri ve (3) "diğer" işyeri objeleridir (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman 1997). İş gören sinizmi; üst düzey yönetici tazminatı, zayıf örgütsel performans ve sert işten çıkarmalar ile ilgilidir (Andersson ve Bateman, 1997). Ek olarak, araştırmalar örgütlerdeki iş gören sinizminin oldukça yüksek düzeyde var olduğunu göstermektedir. Örneğin, Hochwarter vd. (2004) ABD’de yaptıkları bir araştırmada, tam zamanlı çalışan 311 katılımcının % 50'sinden fazlasının kendilerini işte sinik olarak tanımladığını bulmuşlardır. Sinikliğin bu denli artmasında ve devamlılık kazanmasında sayılan sebeplerin yanı sıra şirketlerin imajlarını zedeleyen şirket skandallarının da rolünün olduğu düşünülmektedir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005).

İş yeri sinizmi hem birey hem de örgüt için olumsuzluklara yol açmaktadır. Örneğin sinizm, duygusal tükenme, iş tatminsizliği, devamsızlık (Hochwarter vd., 2004; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) ve güvensizliğe sebebiyet verebilmekte (Andersson ve Bateman, 1997; Pugh vd., 2003), değişim faaliyetine katılma istekliliğini olumsuz etkilemekte (Armenakis ve Bedeian, 1999; Stanley vd., 2005; Wanous vd., 2000) ve son olarak tükenmişliğin bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır (Maslach, 2003; Schaufeli ve Greenglass, 2001).

2.3.2.4. Mesleki sinizm

İş sinizmi olarak da bilinir. Mesleki sinizm samimiyetsizlik, anlaşmazlık, duyarsızlık ve hassasiyet eksikliği ile karakterizedir (Abraham, 2000). Tüm bunlar kişinin işine karşı duyarsız, umursamaz, değer vermez ve küçümseyici tutumlar oluşturmasına sebep olacaktır (Gün ve Başkan, 2017).

Mesleki sinizmin ilk boyutu bireysel rol çatışmasıdır (örgüt ve kişisel değerler arasındaki çatışma), diğeri ise rol belirsizliği ve çatışmasıdır. Meslek sinizmi düşük statü ve saygınlığa sahip olan mesleklerde daha sık görülmektedir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008). Yani kişi yaptığı işi kendine layık görmüyorsa bu hem işini hem de iş arkadaşlarını hor görmesine sebebiyet verebilir.

Mesleki sinizm daha çok tıp, sosyal hizmetler ve polislik gibi alanlarda kendini göstermektedir. İş hayatının beklentileri karşılamaması, müşterilerden takdir

ve teşekkür beklerken aksine suçlama ve düşmanca tavırlar görülmesi çalışanların müşterilerine karşı ilgi ve tutumlarında sinik bir tavır almalarına yol açabilmektedir (Naus, 2007). Başka bir deyişle mesleki sinizm, idealist iş görenlerin insanlara olan güvenlerini ve mesleğe karşı inançlarını kaybetmeleridir (Qian, 2007).

Bireylerin mesleklerine karşı sinik tavırlar sergilemesinde çevrelerindeki insanlar kadar medya da yadsınamaz bir rol oynayabilir. Bu doğrultuda Bateman ve diğerleri (1992) Amerikalı ve Japonyalı katılımcıların yer aldığı iki farklı çalışmadan oluşan bir araştırma yapmışlardır. Her iki çalışma sonucunda dışarıdan bir kuruluşa yönelik yüklenen olumsuz imajın, katılımcılarda o kuruluşa karşı sinizmi tetiklediği sonucuna ulaşmışlardır.

2.3.2.5. Örgütsel değişim sinizmi

Teknoloji, politika, yasalar, doğal çevre vb. dış dinamiklerin yanı sıra yapı, sistem, strateji, ürünler ve vizyon gibi iç dinamiklerin zamanla değişmesi gelişmek, ilerlemek ve hatta ayakta kalabilmek için örgütleri değişimlere itmektedir. Ancak kişisel, örgütsel, sosyal ve iş'ten kaynaklı nedenlerden dolayı bu değişim girişimleri başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014). Bu sebeplere ek olarak değişimin karşısında sinizmin de etkin rol oynadığı düşünülmektedir.

Üstler değişiklikleri problemlere veya değişen rekabet koşullarına karşı uygun ve zamanında cevap olarak görebilirler. Fakat astlar, bu girişimi günlük işleyişle teması olamayan bir üst yönetim grubunun getirdiği zorlama sıkıntıları veya anlaşılabilir eylemler olarak algılayabilirler (Reichers vd., 1997).

Değişime karşı sinizmin bir başka sebebi ise değişimden sorumlu personelin isteksiz, verimsiz olduğunun düşünülmesi ve değişim çabalarının başarısı konusunda kötümser bir bakış açısı geliştirilmesidir. Bu durumda geçmiş değişim girişimlerinde yaşanan başarısızlıklar önemli rol oynamaktadır ki bundan ötürü örgüt lideri yeni değişim programları sunduğunda işçiler arasında alaycı tutumlar yaşanabilir. Bu nedenle sinikler, yöneticilerin bahsettiği şeylerin gerçekliği hakkında şüphe duyarlar (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007).

Değişime yönelik salt şüpheliğin, sinizmden ayırt edilmesi gerekmektedir. Şüpheliler başarı olasılığından şüphe ederlerken, olumlu değişimin

gerçekleşeceğine de makul derecede inanırlar (Reicher vd., 1997). Şüphencilik, değişimin belirtilen veya ima edilen nedenlerinden etkilenmezken, belirtilen hedefe ulaşılmasında değişimin yaşayabilirliğinden şüphe duyulmasıdır (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Öte yandan, tekrarlanan başarısızlık öyküsü nedeniyle sinikler değişimin başarısı konusunda çok daha az iyimserdirler. Sinizm, muhtemelen yönetimin tutamayacağı veya inandırıcılığı olmayan vaatler vermesi durumlarında ortaya çıkmaktadır (Fleming, 2005). Bir diğer önemli nokta ise değişime karşı sinizmin değişimden sorumlu olanların rasyonel kararlarına, çalışanların refahını önemseyen ve onların itibarlarına değer veren iyi niyetli tutumlarına rağmen ortaya çıkabilmesidir (Reichers vd., 1997).

Değişime karşı tutumlar üç temelde ele alınabilir. Bunlardan ilki; örgütsel değişim için belirlenen hedefin gerekliliğine inançsızlık, ikincisi; değişimin başarılı olacağına inançsızlık ve üçüncüsü; örgütsel değişime karşı küçümseyici ve eleştirel bir tavır sergileme eğilimidir (Qian, 2007).

Reichers vd. (1997, s. 53) örgütsel değişime yönelik sinizmi yönetmek ve en aza indirmek için aşağıda belirtilen stratejileri geliştirmişlerdir:

- Çalışanları kendilerini ilgilendiren konular çerçevesinde karar alma süreçlerine dâhil etmek.
- Çalışanlara saygı göstermek, değer vermek ve onlarla iyi çalışma ilişkileri kurmak.
- Devam eden çalışmalar hakkında çalışanları bilgilendirmek.
- Değişim sürecinde doğru zamanlamaya dikkat etmek.
- Ani değişimleri en aza indirmek.
- Birden çok iletişim kanalı kullanarak ve hoşça gidecek, güvenilir, inandırıcı konuşmalar yaparak güvenilirliği arttırmak.
- Geçmişle yüzleşmek, hataları kabul edip, özür dilemek ve düzeltmeye çabalamak.
- Başarılı değişim girişimlerinin duyulmasını sağlamak.

- Değişimi çalışanların bakış açısından görebilmek için açık iletişim kullanmak.
- Çalışanlara, duygularını ifade etme fırsatını ve rahatlığını vermek.

Elbette bu çabalar örgütsel değişime karşı sinizmi tamamıyla ortadan kaldıramayabilir ancak bu sayede oluşturulacak olan destekleyici iletişim ikliminin sinizmin azaltılmasında etkili olması beklenmektedir.

2.3.3. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Sinizmin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olup olmadığı veya hangi düzeyde olduğu, örgütlerin bu konuyu ne ölçüde önemseyecekleri ve hatta personel alımlarında bu konuyu da dikkate alıp almayacakları noktasında sinizmin sonuçları belirleyici olacaktır. Sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar da büyük çoğunlukla sinizmin, hem bireysel hem de örgütsel anlamda olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu neticesine ulaşılmıştır. Öte yandan az da olsa sinizmle ilgili olumlu görüş sunan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, Andersson ve Bateman'ın (1997) araştırmalarına göre çalışanlarda sinizm düzeyi yükseldikçe, tam tersi yönde çalışanların yöneticilerden gelen etik olmayan isteklere uyma niyeti düşmektedir.

Örgütsel sinizmin sonuçlarının daha kapsamlı bir şekilde anlaşılabilmesi için Tablo 4'te örgütsel sinizm ile ilgili araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir (Naus, 2007, s. 15-24).

Tablo 4: Örgütsel Sinizmle İlgili Araştırma Sonuçları

Yazar	Yıl	Sonuç
Cook ve Medley	1954	Hoşnutsuzluk ve güvensizlik
Goldner, Ritti and Ference	1977	Başarısızlık ve yetersizlik suçlamasını kişiselden kurumsala kaydırma Düşük örgütsel bağlılık Otoriter ilişkiler ve örgütsel meşruiyet tehdidi.
Kanter and Mirvis	1989 1991	İş arkadaşlarına düşük güven Yönetim tarafından değer verilmediği hissi Yönetimin adaletsiz olduğu algısı Yönetime karşı güvensizlik ve hoşnutsuzluk
Bateman, Sakano and Fujita	1992	Sinizmin tetiklenebildiği ve genişletilebildiği sonucu

Tablo 4 : Devamı		
Yazar	Yıl	Sonuç
Guastello, Rieke, Guastello and Billings	1992	Duyarsızlaşma, yabancılaşma Otoriteye karşı düşük saygı, düşük özgüven
Wanous, Reichers and Austin	1994	İş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etki
Andersson and Bateman	1997	Yönetimden gelen etik dışı taleplere uyma niyetinde azalma.
Reichers, Wanous and Austin	1997	Düşük örgütsel bağlılık, düşük güven Düşük memnuniyet, düşük motivasyon
Dean, Brandes and Dharwadkar	1998	Örgüte karşı eleştirel ve küçümseyici bakış
Abraham	2000	Düşük bağlılık, düşük vatandaşlık Düşük iş tatmini, Yabancılaşma
Thompson, Joseph, Bailey, Worley and Williams	2000	Düşük güven
Wanous, Reichers & Austin	2000	Düşük bağlılık
Turner and Valentine	2001	Düşük bağlılık
Johnson and O'LearyKelly	2003	Düşük bağlılık, düşük iş tatmini
O'Leary	2003	Düşük bağlılık, yabancılaşma, aldatılma algısı
Pugh, Skarlicki and Passell	2003	Sinizmin geliştirilebildiği sonucu
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes	2004	Düşük değer algısı Örgütsel hedeflere duyarsızlık
Stanley, Meyer and Topolnytsky	2005	Örgütsel değişime karşı direnç
Urbany	2005	Önemli ölçüde düşük örgütsel bağlılık
Kalağan	2009	Algılanan örgütsel destekte düşme
Kahya	2013	Düşük iş tatmini, düşük iş performansı
Polat	2014	Düşük kurum içi etkin iletişim
Mesci	2014	İşten ayrılma niyetinde artış
Çetinkaya	2014	Psikolojik sözleşme ihlali algısı
Aly, Ghanem ve El-Shanawany	2016	Düşük örgütsel destek, düşük örgütsel bağlılık Düşük iş tatmini, düşük hizmet kalitesi
Bulut	2018	Düşük örgütsel güven
Yetim	2018	Düşük örgütsel bağlılık
Karaömer	2018	Düşük özgüven, düşük iş motivasyonu

Kaynak: Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization* (Doctoral dissertation). Maastricht University kaynağından uyarlanarak genişletilmiştir.

Araştırmaların sonuçları göz önüne alındığında sinizmin bireysel ve örgütsel anlamda olumsuz sonuçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- İşten ayrılma niyetinde artış
- Düşük örgütsel bağılılık
- Örgüte ve iş arkadaşlarına karşı güven düşüklüğü
- Özgüven eksikliği
- İş motivasyonunda azalma
- Kurum içi etkin iletişimde olumsuzluklar
- Psikolojik sözleşme ihlali algısı
- İş tatminini eksikliği
- İş performansı ve hizmet kalitesinde düşme
- Düşük örgütsel destek algısı
- Değışime karşı dirençte artış
- Düşük kişisel değer algısı
- Örgütsel hedeflere duyarsızlaşma
- Yabancılaşma
- Düşük adalet algısı
- Düşük örgütsel vatandaşlık
- Örgüte duyulan saygının azalması

Sinizm ile ilgili yapılan çok sayıda araştırmanın ortak noktası sinizmin, bireysel veya örgütsel ya da her ikisine birden olumsuz etki ettiğidir. Öyleki uzun vadede bu durumun örgütsel etkinliği tehlikeye sokması kuvvetle muhtemeldir. Sinizmin bireyin kişiliğinden kaynaklı da ortaya çıkabileceğı düşünöldüğünde, yöneticilerin sinizmi yönetme de belirli yönergelerin dışında durumsal çözümlere de ihtiyaçlarının olduğı ortadadır.

2.3.4. Sinizm ile İlgili Araştırmalar

Brown ve Cregan (2008) Avustralya'nın Melbourne kentindeki 1.214 kamu sektörü çalışanından elde ettikleri verileri kullanarak, işçi katılımı ile örgütsel değışime karşı sinizm arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İşçi katılımını, bilgi

paylaşımı ve karar alma sürecine katılım olmak üzere iki başlıkta ele almışlardır. Buna göre yöneticiler bilgi sağladığında çalışanlar daha az sinik tutumlar sergilemekte ve işçilerin karar alma süreçlerine katılımı ise örgütsel değişime karşı sinizmi düşürmektedir. Brown ve Cregan bu bulgulardan hareketle örgütsel değişim sinizmine önlem olarak yöneticilerin katılımcı bir yönetim tarzı (bilgi paylaşımı, karar alma süreci) benimsemelerini önermektedir.

Andersson ve Bateman (1997) ABD'nin Kuzey Karolina Eyaleti'nde, iş yerinde sinizmin çeşitli nedenleri ve sonuçları ile ilgili senaryo tabanlı bir deney tasarlamışlardır. Katılımcılar, imalat, yapı-inşaat, emlak, finans, pazarlama, danışmanlık ve arge sektörlerinin yer aldığı geniş bir sektör yelpazesini temsil eden küçük ve büyük ölçekli örgütlerde görevli 207 profesyonel idari çalışandan seçilmiştir. Deney, (a) yürütme tazminatı (mütevazı maaş seviyesi ve yüksek maaş seviyesi); (b) örgütsel performans (zayıf performansa karşı güçlü); ve (c) işgücünü azaltma stratejisi (derhal işten çıkarmalara karşı aşamalı olarak işten çıkarma) olmak üzere üç bölümde tasarlanmış ve her bölümdeki iki farklı koşul manipüle edilerek etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda yüksek düzeyde yönetici maaşı, kötü örgütsel performans ve sert, acele işten çıkarmaların çalışanlarda sinizm oluşturduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, sinizmin sonuçları ile ilgili regresyon analizlerinde ise sinizm ile örgütsel vatandaşlık ve etik olmayan taleplere uyma niyetleri arasında olumsuz ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Brandes ve diğerleri (2008), bir ay önce işten çıkarılma durumundan kurtulan ABD'deki bir ulusal paketleme şirketinin bölgesel bir şubesinin 129 idari çalışanın katılımıyla, işten çıkarılmaların ardından geride kalan şube personellerinin iş performansı üzerinde sinizmin etkilerini incelemiştir. Araştırmacılar siniklerin, algılanan iş güvencesizliği ile karşı karşıya kaldıklarında, sinik olmayanlardan daha yüksek düzeyde çalışma çabası rapor edeceğini varsaymışlardır. Sonuçlar, güvensiz bir çalışma ortamını algılayan siniklerin iş çabalarının sinizmle eş zamanlı olarak arttığını göstermiştir ki bu sonuç araştırmacıların hipotezlerini destekler niteliktedir.

Algılanan örgütsel destek, stresi azaltıp bağlılığı teşvik ederek performansı olumlu yönde etkileyebilecek bir kaynak olarak kabul edilir. Bu görüşten hareketle Byrne ve Hochwarter (2008) araştırmalarında sinizmin, örgütsel destek ve iş

performansını nasıl yönlendirdiğini incelemeyi amaçlamışlardır. ABD’de gerçekleştirilen araştırmaya çalışma 1 için çeşitli sektörlerden 256 çalışan ve çalışma 2 için ise 143 devlet kurumu çalışanı dâhil edilmiştir. Çalışmada yüksek sinizm bildiren kişilerin örgütsel destek algılarının düşük olduğu ve özellikle siniklerin performansının algılanan destek yalnızca orta düzeydeyken en yüksek seviyede olduğu dahası, algılanan desteğin düşük veya yüksek olması durumunda ise siniklerin performansının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özler ve Atalay (2011), örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında önemli bir ilişki olduğu ana hipotezlerini incelemek amacıyla, Ankara’da faaliyet gösteren özel bir hastanenin 175 çalışanının katılımıyla bir araştırma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçları ana hipotezi doğrulamakla beraber ayrıca bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak sinizmin bilişsel boyutuyla tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir.

Nartgün ve Kalay (2014), öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 2012–2013 eğitim öğretim yılında Bolu’nun Mudurnu ilçesinde görev yapan 81 ilkökul ve ortaokul öğretmeninden veri toplamıştır. Örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif ilişki, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif ilişki ve örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgularına ulaşmışlardır. Kalağan (2009) da benzer şekilde örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 2007-2008 akademik yılında Akdeniz Üniversitesi’nde görevli 214 araştırma görevlisinden veri toplamıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel desteğin en yüksek akademik danışmanlık boyutunda, en düşük ise gelişme fırsatı boyutunda hissedildiği görülmüştür. Örgütsel sinizm, en yüksek bilişsel, en düşük ise duyuşsal boyutta saptanmıştır. Ayrıca algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki güçlü, negatif yönlü ve anlamlı bulunmuş; algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm için önemli bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Yalçınkaya (2013), dağıtım adaletinin örgütsel sinizme olan etkisini belirlemek amacıyla Türkiye Havayolu Kabin Memurları Derneği’ne üye olan 174

kabin memurundan veri toplamıştır. Araştırmada sinizmin demografik unsurlardan etkilendiği ancak dağıtım adaletinin demografik unsurlara göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Ek olarak dağıtım adaleti ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü, orta düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mumcu (2018), örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisini izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü bağlamında incelemek amacıyla Tokat ili merkez ilçesi ve 4 büyük ilçesinde çalışan 319 banka personelinin katılımıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki negatif yönlü anlamlı etkilerinin izlenim yönetimi taktiklerinin aracılık rolü ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı, lider-üye etkileşiminin ise kısmi ve tam aracılık rollerine sahip olduğu belirlenmiştir. Ek olarak araştırmacı pozitif iklimin, lider ve çalışan arasında daha iyi bir etkileşim kurulabilmesine imkân tanıdığını ve lider-çalışan etkileşiminin ise algılanan sinizmi azalttığını öngörmektedir.

Çetinkaya (2014) çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ve bazı demografik özellikler tarafından ne derece yordandığını belirlemek amacıyla Kapadokya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 720 katılımcıdan veri toplamıştır. Araştırmada sinizm düzeyi en yüksekten en düşüğe doğru sırasıyla bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutlarda kendini göstermiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin orta düzeyde algılandığı ve ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Naus, Iterson ve Roe (2007) büyük bir Hollanda sendikasıdan 159 ofis çalışanın katılımıyla örgütsel sinizmin inşasını da ele alarak, işyerinde olumsuz koşullara verilen çıkış, ses, sadakat ve ihmâl tepkilerini içeren modellemeyi incelemeyi ve genişletmeyi amaçlamışlardır. Burada öncelikle, sinizm'i alternatif tepkilerden ayırmayı ve aynı zamanda çalışanların tepki olarak sinizmi veya sinizm haricinde alternatif tepkiler gösterebilecekleri koşulları belirlemeyi ana odak noktası edinmişlerdir. Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous'a (1988) göre çıkış tepkisi, yalnızca işten ayrılmak değil, aynı zamanda farklı bir iş aramak ve işten ayrılmayı düşünmek anlamlarına da gelmektedir. Bu çıkış şekli gerçek veya algılanan bir engel

nedeniyle her zaman işten gerçek manada ayrılma olarak gerçekleşmeyebilir, yani organizasyondan psikolojik anlamda ayrılmak olarak da kendini gösterebilir. Ses tepkisi, Hirschman (1970, s. 30) tarafından, yalnızca yönetime veya daha yüksek makamlara dilekçe vermek olarak değil, aynı zamanda kamuoyunun seferberliği de dâhil olmak üzere protestolar yoluyla sakıncalı bir durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir girişim olarak tanımlanmıştır. Naus, Iterson ve Roe de ses'i, koşulları iyileştirmeye çalışan aktif ve yapıcı bir tutum ve toplum yanlısı ses (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) olarak ele almışlardır. Hirschman'a (1970, s. 77) göre sadakat; örgüte karşı özel bir bağlılıktır ve sadakatli üyeler kendileri için zor bir seçenek olan istifa kararı almadan önce her yolu denerler. Dahası sadakat, bireyin işten ayrılmasına psikolojik bir engel teşkil etmekte ve "ses tepkisi" eğilimini güçlendirmektedir. Son olarak ihmal tepkisi; işe geç kalma, devamsızlık, hata artışları ve mesai saati içinde kişisel işlerle uğraşma olarak örneklenen gevşek ve umursamaz davranış şekli olarak tanımlanmıştır (Farrell, 1983; Rusbult vd. 1988). Çalışma sonucunda, çalışanların olumsuz koşullara cevap vermelerinin tek yolunun sinizm olmadığı ve buna dört farklı yanıtın (çıkış, ses, sadakat ve ihmal) alternatif bir model sunduğu neticesine varılmıştır. Ayrıca faktör analizinde sinizmin; çıkış, ses, sadakat veya ihmalle aynı olmadığını ve sinizmin potansiyelinin bu alternatif modelin değerli bir uzantısını oluşturduğu sonucuna varmışlardır.

Qian ve Daniels (2008) kapsamlı bir stratejik planlama süreci içerisinde olan ABD'nin bir üniversitesinde örgütsel değişime karşı sinizmi iletişim perspektifinden ele alarak incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla üniversitenin eğitim kadrosundaki 949 üyesine kampüs e-postaları aracılığıyla kesitsel bir anket uygulamış ve toplamda 186 katılımcı anketi tamamlamıştır. Bulgular, üç değişkenin, algılanan bilgi kalitesinin, meslektaşların sinikliğinin ve idareye duyulan güvenin değişime özgü sinizmi öngördüğünü ve dolayısıyla bu durumun da değişime karşı dirençle sonuçlandığını ortaya koymaktadır.

Simha, Elloy ve Huang (2014) tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Tayvan'da bir hastanede 169 hemşireye anket uygulamıştır. Çalışmada, iş tükenmişliğinin iki bileşeni "duygusal tükenme ve duyarsızlaşma" ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin yanı sıra rol çatışması, iş-aile çatışması, algılanan adalet ve iş arkadaşlarına güven gibi değişkenlerin tükenmişlik

ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkideki rolünü de incelemeyi hedeflemişlerdir. Sonuçta, duygusal tükenme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide ve duyarsızlaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide bazı değişkenlerin etkin rol oynadığını tespit etmişlerdir. Buna göre iş arkadaşına duyulan güven, algılanan adalet ve rol çatışmasının tükenmişlik ile sinizm arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği, buna karşın iş-aile çatışmasının duyarsızlaşma ile sinizm arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Böylece iş arkadaşına duyulan yüksek güvenin örgütsel sinizmi olumsuz yönde etkilediği ve iş arkadaşına duyulan güvenin, duygusal tükenmenin varlığında bile örgütsel sinizm ile mücadelede kullanılacak bir değişken olduğunu göstermektedir. Ayrıca algılanan adaletsizlik, duyarsızlaşma ile sinizm arasındaki ilişkide olumsuz bir yönlendirici olarak hareket etmiş ve algılanan adaletin düşük olduğu zamanlarda duyarsızlaşma ile sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, çalışanın örgütünü adaletten yoksun olarak algılamasının, yüksek düzeyde duyarsızlaşmanın ve sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabileceği söylenebilir. Bu da, adil bir iklim yaratmayı amaçlayan örgütlerin, duyarsızlaşma ile karşılaşmalar dahi örgütsel sinizm ile mücadelede başarılı olabileceklerini göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve toplanan verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, okul müdürlerinin oluşturduğu iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel araştırma yöntemi kullanılmıştır. “İlişkisel araştırma modeli, sadece durumları ya da olayları betimlemenin ötesinde, ilişkileri ve bağlantıları incelemek için yapılan araştırmalardır” (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016, s. 24). İlişkisel araştırmada açıklayıcı ve yordayıcı model olmak üzere iki tür araştırma modeli bulunmaktadır (Tekbıyık, 2014). Yapılan araştırmada iki değişken arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için açıklayıcı model ve bir değişkendeki değişimin ne kadarının diğer değişken tarafından oluşturulduğunu belirlemek için ise yordayıcı model kullanılmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2018–2019 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa'nın merkez ilçelerine (Haliliye, Eyyübiye ve Karaköprü) bağlı resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenine ait bilgiler Şanlıurfa Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Ocak 2019 verilerine göre düzenlenmiş olup Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Araştırmanın Evrenine Ait Bilgiler

İlçeler	N	%
Haliliye	1756	43
Karaköprü	802	20
Eyyübiye	1511	37
Toplam	4069	100

Büyüköztürk ve diğerlerine (2016) göre 4000 kişilik bir evren için % 5 sapma oranlı uygun örneklem büyüklüğü 351'dir. Araştırmanın örnekleme ise 473

katılımcıdan oluşmaktadır ki bu da araştırma evreni (4069) için uygun örneklem büyüklüğünün (% 5'lik sapma) sağlandığını göstermektedir.

Araştırmada örneklem seçilirken oranlı tabakalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, örneklemin belirlenen alt grupların evren içindeki büyüklükleri oranında seçilmesi anlamına gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2016). Buradan hareketle Şanlıurfa'nın merkez ilçeleri Haliliye, Karaköprü ve Eyyübiye üç ayrı tabaka olarak ele alınmıştır. Her tabakanın evrendeki büyüklüğü oranında o tabakadan öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu tabakalardan örneklem alınırken, her elemanın eşit şansla ve bağımsız bir şekilde seçilmesini sağlayan basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda Haliliye ilçesinden 195 (% 41), Karaköprü ilçesinden 110 (% 23) ve Eyyübiye ilçesinden 168 (% 36) öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmaya dâhil edilen okullara ilişkin bilgiler Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Dâhil Edilen Okullara İlişkin Bilgiler

Okul Türü	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Ortaokul (Genel)	12	368
İmam Hatip Ortaokulu	5	60
Taşınmalı Ortaokul	6	45
Toplam	23	473

Tablo 6'da görüldüğü üzere araştırmaya tüm ortaokul türleri dâhil edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler ise Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Araştırmanın Örneklemine Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Bay	247	52.2
	Bayan	226	47.8
Yaş	22-31 Yaş	303	64.1
	32-41 Yaş	144	30.4
	42-51 Yaş	22	4.7
	52-61 Yaş	4	0.8
Medeni Durum	Evli	287	60.7
	Bekar	186	39.3
Eğitim Durumu	Önlisans	2	0.4
	Lisans	451	95.4

Tablo 7: Devamı			
Değişken	Düzy	N	%
	Yüksek Lisans	18	3.8
	Doktora	2	0.4
Okul Türü	Ortaokul (Genel)	368	77.8
	İmam Hatip Ortaokulu	60	12.7
	Taşımali Ortaokul	45	9.5
Meslekteki Kıdem	1-5 Yıl	284	60
	6-10 Yıl	86	18.2
	11-15 Yıl	67	14.2
	16-20 Yıl	22	4.6
	21 ve Üzeri Yıl	14	3
Mevcut Kurumunda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	434	91.8
	6-10 Yıl	34	7.2
	11-15 Yıl	3	0.6
	16 ve Üzeri Yıl	2	0.4
İstihdam Şekli	Kadro lu	401	84.8
	Sözleşmeli	72	15.2

Tablo 7’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların en fazla 22-31 yaş aralığında 303 (% 64.1) olduğu göze çarpmaktadır. Aynı zamanda katılımcıların büyük çoğunluğunun (% 60) mesleklerinde henüz 5 yılı aşkın bir kıdeme sahip olmayışları dikkat çekicidir. Dikkate değer diğer bir veri ise yüksek lisans ve doktoralı öğretmenlerimizin toplam oranının (% 4.2) oldukça düşük oluşudur. Ayrıca öğretmenlerimizin mevcut kurumlarında çalışma sürelerinin çok büyük oranda (% 91.8) 6 yılın altında olduğu göze çarpmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplamak için Kişisel Bilgi Formu, İletişim İklimi Envanteri (İİE) ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Araştırmanın bağımsız değişkenleri hakkında veri toplamak amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, istihdam şekli, okul türü, mesleki kıdem ve mevcut okulda çalışma süresi ile ilgili sorular yer almaktadır. Kişisel Bilgi Formu Ek 1’de yer almaktadır.

3.3.2. İletişim iklimi envanteri

Costigan ve Schmeidler (1984), Gibb'in (1961) iletişim iklimi ile ilgili çalışmasını temele alarak destekleyici ve savunmacı olarak iki alt ölçek belirlemiş ve İletişim İklimi Envanterini (İİE) oluşturmuşlardır. İİE, Özden (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

İletişim İklimi Envanteri'nin (İİE) alt ölçekleri savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi ölçekleridir ve bu alt ölçeklerin her biri altı boyuttan oluşmaktadır. Savunmacı iletişim iklimi; değerlendirme, kontrol, strateji, tarafsızlık, üstünlük, kesinlik alt boyutlarından oluşurken, destekleyici iletişim iklimi; esneklik, empati, eşitlik, kendiliğindenlik, problem odaklılık ve tanımlama alt boyutlarından oluşmaktadır. Destekleyici ve savunmacı iletişim iklimlerini oluşturan boyutlar Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi Boyutları

Savunmacı İklim	Destekleyici İklim
1. Değerlendirme	1. Tanımlama
2. Kontrol	2. Problem Odaklılık
3. Strateji	3. Kendiliğindenlik
4. Tarafsızlık	4. Empati
5. Üstünlük	5. Eşitlik
6. Kesinlik	6. Esneklik

Kaynak: Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, 141-148.

İletişim İklimi Envanteri (İİE) 36 maddeden oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Ölçek maddeleri; (1) kesinlikle katılıyorum, (2) katılıyorum, (3) kararsızım, (4) katılmıyorum ve (5) kesinlikle katılmıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekte tek sayı olan maddeler savunmacı iklimi, çift sayı olan maddeler ise destekleyici iklimi ölçmeye yöneliktir. Bu maddelere yönelik bilgiler Tablo 9'da verilmiştir (Gül, 2009).

Tablo 9: İletişim İklimi Envanteri Madde Özellikleri

Savunmacı İletişim İklimi		Destekleyici İletişim İklimi	
Soru	Boyut	Soru	Boyut
1, 3, 5	Değerlendirme	2, 4, 6	Esneklik
7, 9, 11	Kontrol	8, 10, 12	Empati
13, 15, 17	Strateji	14, 16, 18	Eşitlik
19, 21, 23	Tarafsızlık	20, 22, 24	Kendiliğindenlik
25, 27, 29	Üstünlük	26, 28, 30	Problem Odaklılık
31, 33, 35	Kesinlik	32, 34, 36	Tanımlama

Tablo 9'daki bilgilere göre savunmacı iletişim ikliminin ve destekleyici iletişim ikliminin puanları ayrı ayrı hesaplanır. Her alt ölçeğe ait maddelerin ortalamalarının toplamı üzerinden değerlendirme yapılır. Bu değerlendirilme aşağıda verilen Tablo 10'daki bilgilere göre yapılmaktadır (Gül, 2009).

Tablo 10: İletişim İklimi Envanteri Değerlendirme Puanları

Savunmacı İklim		Destekleyici İklim	
Değerlendirme	Puan Aralığı	Değerlendirme	Puan Aralığı
Savunmacı	18-40	Destekleyici	18-40
Savunmacı-nötr	41-55	Destekleyici-nötr	41-55
Destekleyici-nötr	56-69	Savunmacı-nötr	56-69
Destekleyici	70-90	Savunmacı	70-90

Tablo 10'daki bilgilere göre savunmacı iletişim iklimi ölçeğinde en düşük 18 puan, en yüksek ise 90 puan alınabilir. Ölçeğe ait puanın, 18-40 arasında olması algılanan iletişim ikliminin savunmacı olduğunu; 41-55 arasında olması algılanan iletişim ikliminin savunmacılıkla nötr arasında olduğunu; 56-69 arasında olması algılanan iletişim ikliminin destekleyicilikle nötr arasında olduğunu ve 70-90 arasında olması ise algılanan iletişim ikliminin destekleyici olduğunu göstermektedir.

Destekleyici iletişim iklimi ölçeğinde en düşük 18 puan, en yüksek ise 90 puan alınabilir. Ölçeğe ait puanın, 18-40 arasında olması algılanan iletişim ikliminin destekleyici olduğunu; 41-55 arasında olması algılanan iletişim ikliminin destekleyicilikle nötr arasında olduğunu; 56-69 arasında olması algılanan iletişim ikliminin savunmacılıkla nötr arasında olduğunu ve 70-90 arasında olması ise

algılanan iletişim ikliminin savunmacı olduğunu göstermektedir. Bu iki ölçeğe ait sonuçlar karşılaştırılarak kurumdaki iletişim ikliminin savunmacı-nötr-destekleyici dengesine göre nerede olduğu belirlenebilir.

Araştırmada, İletişim İklimi Envanteri'yle yapılan ölçümün güvenilirliğini belirleyebilmek için hesaplanan Cronbach alpha güvenirlik katsayısı savunmacı iletişim iklimi ölçeği için .89, destekleyici iletişim iklimi ölçeği için ise .93 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar her iki alt ölçekle yapılan ölçümlerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin yapı geçerliliği Özden (2009) tarafından kontrol edilmiş olup, bu doğrultuda açımlayıcı faktör analizi tekniklerinden Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre; savunmacı iletişim ölçeği için KMO değeri 0.94 ve Bartlett küresellik testi sonucu ise $\chi^2 = 6774,395$ ve $p = .000$ ($p < .001$) olarak tespit edilmiş; destekleyici iletişim ölçeği için ise KMO değeri .95 ve Bartlett küresellik testi sonucu ise $\chi^2 = 7618,672$ ve $p = .000$ ($p < .001$) olarak tespit edilmiştir. KMO test sonucu örneklem büyüklüğünün çok iyi düzeyde yeterli olduğunu ve Bartlett küresellik testi ise maddeler arasında yeterli korelasyonun olduğunu göstermektedir. Bu test sonuçları ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Özden (2009) tarafından faktör sayısının belirlenmesi amacıyla temel bileşenler yöntemi ve varimax eksen döndürme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre toplam varyansı; destekleyici iletişim ölçeğinin maddeleri % 65.31, savunmacı iletişim ölçeğinin maddeleri ise % 60.14 oranında açıklamaktadır. Ayrıca her iki alt ölçeğinde tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Destekleyici iletişim iklimi alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.651 ile 0.909 arasında değişmekte olduğu, savunmacı iletişim iklimi alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin ise 0.483 ile 0.882 arasında değişmekte olduğu gözlemlenmiştir. Her iki alt ölçeğin de, madde toplam korelasyonlarının her bir madde için pozitif ve yüksek bir değer taşıdığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre destekleyici iletişim iklimi alt ölçeğinde yer alan maddeler benzer davranışları örneklemekte ve birlikte destekleyici iletişim iklimini ölçmektedir, yine aynı şekilde savunmacı iletişim iklimi alt ölçeğinde yer alan maddeler de benzer davranışları örneklemekte ve birlikte destekleyici iletişim iklimini ölçmektedir. Faktör analizi sonucunda İİE'nin savunmacı ve destekleyici

iletişim iklimi olmak üzere iki alt ölçekten oluştuğu ve her bir alt ölçeğin tek faktörlü yapıda olduğu belirlenmiş ancak teoride her alt ölçeğin altışar boyuttan oluştuğu belirtilse de analiz sonucunda bu doğrulanamamıştır.

İİE'nin iki alt ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyonuna göre iki ölçek arasında orta derecede, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -.63, p < .01$). Buna göre ölçeklerden birinin puanı arttığında diğerinin puanı düşecektir. Destekleyici iletişim iklimi alt ölçeği ile savunmacı iletişim iklimi alt ölçeğinin birbirlerine zıt maddeler içerdiğini dikkete aldığımızda korelasyon sonucunun beklenen doğrultuda çıktığı görülmektedir.

İİE için yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları envanterin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

3.3.3. Örgütsel sinizm ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeği Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından gözden geçirilerek davranışsal boyutta yer alan bir maddenin çıkarılmasıyla oluşturulan 13 maddelik formudur. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Kalağan (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bu boyutları oluşturan maddeler Tablo 11'de sunulmuştur (Kalağan, 2009).

Tablo 11: Örgütsel Sinizm Ölçeği Madde Özellikleri

Örgütsel Sinizm Ölçeği	
Madde	Boyut
1,2, 3, 4, 5	Bilişsel
6, 7, 8, 9	Duyuşsal
10, 11, 12, 13	Davranışsal

Ölçekte 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçek ortalama puan üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçeğe ait puan aralıkları Tablo 12'de belirtilmiştir (Uzun, 2015).

Tablo 12: Örgütsel Sinizm Puanlama Aralığı

Seçenek	Puan	Puan Aralığı
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.79
Katılmıyorum	2	1.80-2.59
Kısmen Katılıyorum	3	2.60-3.39
Katılıyorum	4	3.40-4.19
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00

Araştırmada, Örgütsel Sinizm Ölçeği'yle yapılan ölçümün güvenilirliğini belirleyebilmek için hesaplanan Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı bilişsel boyut için .86, duyuşsal boyut için .95, davranışsal boyut için .81 ve tüm maddeler toplamı için ise .92 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar örgütsel sinizm ölçeğiyle yapılan ölçümlerin tüm boyutlar için oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğin geçerliliği Dülker (2019) tarafından kontrol edilmiş olup, yapılan açıklayıcı faktör analizinde KMO değeri 0.93 ve Bartlett küresellik testi sonucu ise $\chi^2 = 5277,256$ ($p < .00$) olarak tespit edilmiştir. KMO test sonucu örneklem büyüklüğünün çok iyi düzeyde yeterli olduğunu ve Bartlett küresellik testi ise maddeler arasında yeterli korelasyonun olduğunu göstermektedir. Bu test sonuçları ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Dülker (2019) tarafından yapılan faktör analizine göre örgütsel sinizm ölçeğine ait faktör yük değerleri bilişsel boyut maddeleri için .73 ile .81 arasında; duyuşsal boyut için .85 ile .89 arasında ve davranışsal boyut için ise .54 ile .88 arasında yer almaktadır. Toplam varyansın bilişsel boyut % 30'unu; duyuşsal boyut % 28'ini ve davranışsal boyut ise % 18'ini açıklamaktadır. Buna göre üç boyutun varyansa yaptıkları toplam katkı % 76'dır. Ölçeğe ait maddelerin toplam korelasyonları, bilişsel boyutta .68 ile .78 arasında, duyuşsal boyutta .88 ile .94 arasında, davranışsal boyutta ise .54 ile .70 arasında değişmektedir. Bu durumda ölçekte yer alan tüm maddeler için madde toplam korelasyonlarının .37 ile .81 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan korelasyon değerleri, boyutları oluşturan maddelerin birbirleriyle yeterli düzeyde ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve İyilik Uyum İndeksi (GFI) ölçütleri kullanılmış ve ölçeğin üç faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Araştırma envanterlerinin uygulanmasından önce gerekli makamlardan izinler alınmış olup, araştırmaya katılanlara gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra anket formları dağıtılmış ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmadan edinilen verilerin çözümlenmesi IBM SPSS Statistics 24 programı ile sağlanmıştır.

Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim ikliminin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimlerinden hangisine yönelik olduğunu belirleyebilmek için betimsel istatistikler kullanılmıştır.

Öğretmenlerin, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimlerine yönelik algılarının cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, istihdam şekline, çalıştıkları okul türüne, hizmet sürelerine ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için öncelikle kıyaslanacak her bir grup içinde verilerin dağılımının normalliği çarpıklık ve basıklık katsayısının ve histogramların incelenmesiyle sınılanmış ve Levene testi ile de varyansların homojenliği koşulu kontrol edilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda bu koşulları sağlayan gruplar için parametrik testler grubunda yer alan bağımsız örneklem için t- testi ve ANOVA istatistiksel yöntemleri, koşulları sağlamayan gruplar için ise parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis testi tercih edilmiştir.

Ortaokul öğretmenlerinin kurumlarına ilişkin örgütsel sinizm düzeyini belirleyebilmek için betimsel istatistikler kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, istihdam şekline, çalıştıkları okul türüne, hizmet sürelerine ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için öncelikle kıyaslanacak her bir grup içinde verilerin dağılımının normalliği çarpıklık ve basıklık katsayısının ve histogramların incelenmesiyle sınılanmış ve Levene testi ile de varyansların homojenliği koşulu kontrol edilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda bu koşulları sağlayan gruplar için parametrik testler grubunda yer alan bağımsız örneklem için t- testi ve ANOVA

istatistiksel yöntemleri, koşulları sağlamayan gruplar için ise parametrik olmayan testlerden biri olan Kruskal-Wallis testi tercih edilmiştir.

Okul müdürlerinin oluşturduğu iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını sınamak için gerekli normallik koşullarının sağlandığının belirlenmesinin ardından iki ölçüme ilişkin ölçüm sonuçları arasındaki karşılıklı ilişkinin incelenmesine yarayan Pearson korelasyon kullanılmıştır. Ayrıca değişkenlerden birindeki değişimin ne kadarının diğer değişken tarafından açıklandığını belirlememize yarayan determinasyon katsayısı hesaplanmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde toplanan verilerin istatistiksel çözümlemesi ile ulaşılan bulgu ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE, OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMLARINDA OLUŞTURDUKLARI İLETİŞİM İKLİMİ

Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim ikliminin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimlerinden hangisine daha yakın olduğunu belirleyebilmek için betimsel istatistikler kullanılmıştır. Oluşturulan betimsel istatistik bulgularına Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Dair Bulgular

Alt Ölçekler	N	\bar{X}	S
Savunmacı	473	59.76	12.21
Destekleyici	473	41.74	12.92

Tablo 13’e göre savunmacı iletişim iklimi alt ölçeğine dair bulgular, algılanan iklimin destekleyici ile nötr aralığında (\bar{X} =59.76) olduğunu göstermektedir. Buna göre savunmacı iklimin varlığını sorgulayan maddelere verilen yanıtların ortalaması kararsızım ve katılmıyorum arasındadır.

Destekleyici iletişim iklimi alt ölçeğine dair bulgular da algılanan iklimin destekleyici ile nötr aralığında (\bar{X} =41.74) olduğunu göstermektedir. Buna göre destekleyici iklimin varlığını sorgulayan maddelere verilen yanıtların ortalaması katılıyorum ve kararsızım arasındadır.

Her iki alt ölçeğin sonuçları paralellik göstermekle beraber, bu ölçeklerin bulgularına göre öğretmenler, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimini savunmacı-nötr-destekleyici aralığına göre, destekleyici iletişim iklimine daha yakın bulmaktadırlar.

4.2. SAVUNMACI VE DESTEKLEYİCİ İLETİŞİM İKLİMİNE DAİR GÖRÜŞLERİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Bu başlıkta, “Okul müdürlerinin oluşturduğu savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair görüşler; öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, istihdam şekline, çalıştığı okul türüne, hizmet süresine ve bulunduğu okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorularını cevaplamak için t- testi ve ANOVA istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

4.2.1. Savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair algının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

Öğretmenlerin, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; farklı gruplardan elde edilen veri değerlerinin ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14: Cinsiyete Göre, Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi Algılarına Yönelik t- testi Sonuçları

Alt Ölçekler	Gruplar	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Savunmacı	Bay	247	59.69	12.38	471	0.12	.89
	Bayan	226	59.84	12.05			
Destekleyici	Bay	247	41.29	13.43	471	0.79	.42
	Bayan	226	42.23	12.36			

Tablo 14’e göre hem savunmacı iletişim iklimi [$t_{(471)}=0.12, p>.05$] hem de destekleyici iletişim iklimi [$t_{(471)}=0.79, p>.05$] ölçeklerinde, iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgular dâhilinde öğretmenlerin iletişim iklimine yönelik algıları üzerinde, cinsiyetin anlamlı bir rolünün olmadığı söylenebilir.

4.2.2. Savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair algının yaş değişkenine göre incelenmesi

Öğretmenlerin, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere;

ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarını karşılaştırmada kullanılan tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve ANOVA testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları

Alt Ölçekler	Yaş Aralığı	N	\bar{X}	S		
Savunmacı	22-31	303	59.45	11.84		
	32-41	144	59.86	13.11		
	42-51	22	63.31	11.31		
	52-61	4	60	12.93		
	Toplam	473	59.76	12.21		
Destekleyici	22-31	303	41.95	12.66		
	32-41	144	41.63	13.60		
	42-51	22	40.54	12.58		
	52-61	4	35.75	12.17		
	Toplam	473	41.74	12.92		
ANOVA						
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Savunmacı	Gruplar Arası	308.537	3	102.846	0.68	.56
	Gruplar İçi	70120.414	469	149.510		
	Toplam	70428.951	472			
Destekleyici	Gruplar Arası	190.664	3	63.555	0.37	.76
	Gruplar İçi	78703.869	469	167.812		
	Toplam	78894.533	472			

Tablo 15 incelendiğinde savunmacı alt ölçeğe ait ortalamaların 59.45 ve 63.31 aralığında olduğu; destekleyici alt ölçeğe ait ortalamaların ise 35.75 ve 41.95 aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre tüm grupların, hem savunmacı alt ölçeğe göre destekleyici nötr (56-69) aralığında olduğu; hem de destekleyici alt ölçeğe göre destekleyici nötr (41-55) aralığında olduğu söylenebilir. Ayrıca analiz sonuçları da hem savunmacı iletişim iklimi [$F_{(3-469)}=0.68, p>.05$] hem de destekleyici iletişim iklimi [$F_{(3-469)}=0.37, p>.05$] ölçeklerine ait grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Bu bulgular ise öğretmenlerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık içermediğinin göstergesidir.

4.2.3. Savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair algının medeni durum değişkenine göre incelenmesi

Öğretmenlerin, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Medeni Duruma Göre, Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi Algılarına Yönelik t- testi Sonuçları

	Gruplar	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Savunmacı	Evli	287	60.19	12.72	471	0.95	.34
	Bekar	186	59.10	11.38			
Destekleyici	Evli	287	41.79	13.56	471	0.10	.91
	Bekar	186	41.66	11.91			

Tablo 16’ya göre hem savunmacı iletişim iklimi [$t_{(471)}=0.95, p>.05$] hem de destekleyici iletişim iklimi [$t_{(471)}=0.10, p>.05$] ölçeklerinde, iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin iletişim iklimine yönelik algıları üzerinde, medeni durumun anlamlı bir rolünün olmadığı söylenebilir.

4.2.4. Savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair algının eğitim durumuna göre incelenmesi

Öğretmenlerin, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere, verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda tercih edilen parametrik olmayan bir karşılaştırma testi olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 17 ve 18’de verilmiştir.

Tablo 17: Eğitim Durumlarına Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler

Alt Ölçek	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S
Savunmacı	Ön Lisans	2	54.50	9.19
	Lisans	451	59.67	12.07
	Yüksek Lisans	18	63.55	12.99
	Doktora	2	50.50	37.44
	Tümü	473	59.76	12,21
Destekleyici	Ön Lisans	2	48	5.65
	Lisans	451	41.74	12.66
	Yüksek Lisans	18	40.38	16.74
	Doktora	2	47.50	41.71
	Tümü	473	41.74	12,92

Tablo 17 incelendiğinde savunmacı alt ölçeğe ait ortalamaların 50.50 ve 63.55 aralığında olduğu; destekleyici alt ölçeğe ait ortalamaların ise 40.38 ve 48 aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre tüm grupların ortalamalarının, hem savunmacı alt ölçeğe göre destekleyici nötr (56-69) civarında olduğu; hem de destekleyici alt ölçeğe göre destekleyici nötr (41-55) civarında olduğu söylenebilir.

Tablo 18: Eğitim Durumlarına Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Puanlarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Savunmacı	Ön Lisans	2	165.25	3	3.198	.36
	Lisans	451	235.34			
	Yüksek Lisans	18	288.44			
	Doktora	2	220.75			
Destekleyici	Ön Lisans	2	337.50	3	2.350	.50
	Lisans	451	237.99			
	Yüksek Lisans	18	201.08			
	Doktora	2	236.00			

Tablo 18'e göre hem savunmacı iletişim iklimi [$\chi^2_{(3)}= 3.198, p>.05$] hem de destekleyici iletişim iklimi [$\chi^2_{(3)}= 2.350, p>.05$] ölçeklerine ait grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgular öğretmenlerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık içermediğinin göstergesidir.

4.2.5. Savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair algının istihdam şekline göre incelenmesi

Öğretmenlerin, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının istihdam şekline göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem için t-testine ait bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: İstihdam Şekline Göre, Destekleyici ve Savunmacı İletişim İklimi Algılarına Yönelik t- testi Sonuçları

Alt Ölçek	Gruplar	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Savunmacı	Kadrolu	401	59.80	12.20	471	0.158	.87
	Sözleşmeli	72	59.55	12.38			
Destekleyici	Kadrolu	401	42.21	12.96	471	1.890	.06
	Sözleşmeli	72	39.09	12.49			

Tablo 19'a göre hem savunmacı iletişim iklimi [$t_{(471)}=0.158, p>.05$] hem de destekleyici iletişim iklimi [$t_{(471)}=1.890, p>.05$] ölçeklerinde, iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında öğretmenlerin iletişim iklimine yönelik algıları üzerinde, istihdam şeklinin anlamlı bir rolünün olmadığı söylenebilir.

4.2.6. Savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair algının çalışılan okul türüne göre incelenmesi

Öğretmenlerin, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının çalışılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve ANOVA testi sonuçları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: Çalışılan Okul Türüne Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları

Alt Ölçek	Okul Türü	N	\bar{X}	S
Savunmacı	Ortaokul (Genel)	368	60.33	12.29
	İmam Hatip Ortaokulu	60	57.48	11.70
	Taşımali Ortaokul	45	58.13	11.98
	Tümü	473	59.76	12.21
Destekleyici	Ortaokul (Genel)	368	41.67	12.92
	İmam Hatip Ortaokulu	60	43.96	13.52
	Taşımali Ortaokul	45	39.35	11.89
	Tümü	473	41.74	12.92

ANOVA						
Alt Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Savunmacı	Gruplar Arası	552.551	2	276.275	1.858	.16
	Gruplar İçi	69876.401	470	148.673		
	Toplam	70428.951	472			
Destekleyici	Gruplar Arası	555.074	2	277.537	1.665	.19
	Gruplar İçi	78339.459	470	166.680		
	Toplam	78894.533	472			

Tablo 20 incelendiğinde savunmacı alt ölçeğe ait ortalamaların 57.48 ve 60.33 aralığında olduğu; destekleyici alt ölçeğe ait ortalamaların ise 39.35 ve 43.96 aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre tüm grupların ortalamalarının, hem savunmacı alt ölçeğe göre destekleyici nötr (56-69) civarında olduğu; hem de destekleyici alt ölçeğe göre destekleyici nötr (41-55) civarında olduğu söylenebilir. Ayrıca analiz sonuçları da hem savunmacı iletişim iklimi [$F_{(2-470)}=1.858, p>.05$] hem

de destekleyici iletişim iklimi [$F_{(2-470)}=1.665, p>.05$] ölçeklerine ait grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algıları, çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.2.7. Savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair algının hizmet süresine göre incelenmesi

Öğretmenlerin, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının mesleklerindeki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve ANOVA testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Hizmet Süresine Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları

Alt Ölçek	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	S
Savunmacı	1-5 yıl	284	59.46	11.69
	6-10 yıl	86	59.52	12.57
	11-15 yıl	67	60.20	14.26
	16-20 yıl	22	61.36	12.19
	21 ve üzeri yıl	14	62.71	10.90
	Toplam	473	59.76	12.21
Destekleyici	1-5 yıl	284	41.61	12.46
	6-10 yıl	86	44.08	14.14
	11-15 yıl	67	40.14	13.80
	16-20 yıl	22	39.72	10.70
	21 ve üzeri yıl	14	40.71	12.94
	Toplam	473	41.74	12.92

ANOVA						
Alt Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Savunmacı	Gruplar Arası	221.827	4	55.457	0.370	.83
	Gruplar İçi	70207.124	468	150.015		
	Toplam	70428.951	472			
Destekleyici	Gruplar Arası	749.209	4	187.302	1.122	.34
	Gruplar İçi	78145.324	468	166.977		
	Toplam	78894.533	472			

Tablo 21’de görüldüğü üzere savunmacı alt ölçeğe ait ortalamaların 59.46 ve 62.71 aralığında olduğu; destekleyici alt ölçeğe ait ortalamaların ise 39.72 ve 44.08 aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre tüm grupların ortalamalarının, hem savunmacı alt ölçeğe göre destekleyici nötr (56-69) civarında olduğu; hem de destekleyici alt ölçeğe göre destekleyici nötr (41-55) civarında olduğu söylenebilir.

Ayrıca analiz sonuçları da hem savunmacı iletişim iklimi [$F_{(4-468)}=0.370, p>.05$] hem de destekleyici iletişim iklimi [$F_{(4-468)}=1.122, p>.05$] ölçeklerine ait grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algıları, mesleklerindeki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.2.8. Savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine dair algının katılımcıların mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre incelenmesi

Öğretmenlerin, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının, mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 22 ve 23'te verilmiştir.

Tablo 22: Mevcut Okuldaki Çalışma Süresine Göre Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Algılarına Yönelik Betimsel Veriler

Alt Ölçek	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S
Savunmacı	1-5 yıl	434	59.90	12.31
	6-10 yıl	34	58.91	11.45
	11-15 yıl	3	53.33	9.07
	16 ve üzeri yıl	2	54.50	6.36
	Toplam	473	59.76	12.21
Destekleyici	1-5 yıl	434	41.57	12.95
	6-10 yıl	34	43.14	13.30
	11-15 yıl	3	43	4.58
	16 ve üzeri yıl	2	53	7.07
	Toplam	473	41.74	12.92

Tablo 22'de savunmacı alt ölçeğe ait ortalamaların 53.33 ve 59.90 aralığında olduğu; destekleyici alt ölçeğe ait ortalamaların ise 41.57 ve 53 aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre tüm grupların ortalamalarının, hem savunmacı alt ölçeğe göre destekleyici nötr (56-69) civarında olduğu; hem de destekleyici alt ölçeğe göre destekleyici nötr (41-55) civarında olduğu söylenebilir.

Tablo 23: Mevcut Okuldaki Çalışma Süresine Göre, Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi Puanlarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Alt Ölçek	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Savunmacı	1-5 yıl	434	239.13	3	2.323	.50
	6-10 yıl	34	221.84			
	11-15 yıl	3	152.50			
	16 ve üzeri yıl	2	159.00			
Destekleyici	1-5 yıl	434	234.80	3	3.133	.37
	6-10 yıl	34	253.51			
	11-15 yıl	3	268.67			
	16 ve üzeri yıl	2	385.50			

Tablo 23'e göre hem savunmacı iletişim iklimi [$\chi^2_{(3)}= 2.323, p>.05$] hem de destekleyici iletişim iklimi [$\chi^2_{(3)}= 3.133, p>.05$] ölçeklerine ait grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgular öğretmenlerin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine yönelik algılarının, mevcut okullarındaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık içermediğinin göstergesidir.

4.3. ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN KURUMLARINA DAİR ÖRGÜTSEL SINIZM DÜZEYLERİ

Ortaokul öğretmenlerinin kurumlarına ilişkin örgütsel sinizm tutumları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarıyla ele alınmıştır. Oluşturulan betimsel istatistik bulgularına Tablo 24'te yer verilmiştir.

Tablo 24: Katılımcıların Örgütsel Sinizm Düzeylerine Dair Bulgular

Boyutlar	N	\bar{X}	S
Bilişsel	473	2.62	0.87
Duyuşsal	473	2.26	1.04
Davranışsal	473	2.80	0.89
Örgütsel Sinizm (Toplam)	473	2.56	0.80

Tablo 24'te yer alan bilgilere göre öğretmenler, sinizmi en çok davranışsal boyutta ($\bar{X}=2.80$) yaşamakta iken en düşük duyuşsal boyutta ($\bar{X}=2.26$) yaşamaktadırlar. Bu durumda öğretmenlerin davranışlarına yansıyan sinik tutumların onların duygusal durumlarından ziyade bilişsel değerlendirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel sinizme ait ortalama puanının ise “2.56” olması verilen cevapların “katılmıyorum” aralığında olduğunu göstermektedir.

4.3.1. Bilişsel boyuta ilişkin bulgular

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna ait bulgular Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25: Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutuna Ait Bulgular

Madde No	N:473 Bilişsel	\bar{X}	S	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
				%	%	%	%	%
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2.76	0.05	14.6	31.7	26.4	18	9.3
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	2.62	0.04	11.4	41.2	27.1	14.6	5.7
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	2.62	0.04	12.9	38.5	27.5	15.9	5.3
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2.51	0.05	15.6	43.3	19.9	16.5	4.7
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	2.60	0.04	13.5	37.8	26.8	18.4	3.4

Tablo 25 incelendiğinde “Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir” maddesine verilen cevapların ortalaması “katılmıyorum (1.80-2.59)” aralığında iken diğer maddelere verilen cevapların “kısmen katılıyorum (2.60-3.39)” aralığında olduğu görülmektedir. Bilişsel boyutta en yüksek ortalamanın “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum ($\bar{X}=2.76$)” maddesinde çıkması, öğretmenlerin kısmen de olsa söylenenler ile yapılanlar arasında tutarsızlıklar olduğu yönünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

4.3.2. Duyuşsal boyuta ilişkin bulgular

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutuna ait bulgular Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26: Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutuna Ait Bulgular

Madde No	N:473 Duyuşsal	\bar{X}	S	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
				%	%	%	%	%
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	2.32	1.14	26.8	37.4	18	12.7	5.1
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	2.22	1.10	28.5	40	17.1	9.7	4.7
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	2.28	1.11	27.5	37.2	20.5	9.7	5.1
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	2.23	1.07	27.3	40	20.1	8	4.7

Tablo 26’da duyuşsal boyutu oluşturan dört maddeye de verilen cevapların ortalamalarının “katılmıyorum (1.80-2.59)” aralığında olması dikkat çekicidir. Bu durumda genel anlamda, öğretmenlerin yöneticilerine karşı sinizm tutumlarının varlığının duyuşsal boyutta kayda değer anlamda kabul görmediğini söyleyebiliriz.

4.3.3. Davranışsal boyuta ilişkin bulgular

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ait bulgular Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27: Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutuna Ait Bulgular

Madde No	N:473 Davranışsal	\bar{X}	S	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
				%	%	%	%	%
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	2.60	1.15	19.5	30	28.8	15	6.8
11	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarımla bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.	2.61	1.13	18.8	29	30.2	16.3	5.7
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	3.20	1.08	8	17.3	30.4	34.9	9.3
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	2.82	1.09	14.2	21.8	37.5	20.6	5.9

Tablo 27'e göre davranışsal boyutu oluşturan dört maddeye de verilen cevapların ortalamaları “kısmen katılıyorum (2.60-3.39)” aralığındadır. Davranışsal boyutta en yüksek ortalamanın “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum ($\bar{X}=3.20$)” maddesinde çıkması, öğretmenlerin yöneticilere karşı sinik tutumlarının, kısmen de olsa sözel bir dışa vurumla kendini göstermesi olarak kabul edilebilir.

4.4. ÖRGÜTSEL SINIZME İLİŞKİN TUTUMLARIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Bu başlıkta, “Öğretmenlerin kurumlarına ilişkin sinizm tutumları; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, istihdam şekillerine, çalıştıkları okul türlerine, hizmet sürelerine ve buldukları okullardaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorularını cevaplamak için t- testi ve ANOVA istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

4.4.1. Örgütsel sinizme ilişkin tutumların cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

Öğretmenlerin, kurumlarına ilişkin sinizm tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; farklı gruplardan elde edilen veri değerlerinin ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28: Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin t- testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Bilişsel	Bay	247	2.64	0.90	471	.658	.51
	Bayan	226	2.59	0.84			
Duyuşsal	Bay	247	2.25	1.07	471	.230	.81
	Bayan	226	2.27	1.01			
Davranışsal	Bay	247	2.77	0.85	471	.815	.41
	Bayan	226	2.84	0.94			
Tümü	Bay	247	2.56	0.79	471	.097	.92
	Bayan	226	2.57	0.80			

Tablo 28'e göre duyuşsal ve davranışsal boyutta kadınların ortalamalarının erkeklerinkinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak t-testine göre, bilişsel

boyut [$t_{(471)}=0.658, p>.05$]; duyuşsal boyut [$t_{(471)}=0.230, p>.05$]; davranışsal boyut [$t_{(471)}=0.815, p>.05$] ve tüm boyutlar toplamında [$t_{(471)}=0.97, p>.05$] cinsiyet değişkenine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgular dâhilinde, öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik tutumları üzerinde, cinsiyetin anlamlı bir rolünün olmadığı söylenebilir.

4.4.2. Örgütsel sinizme ilişkin tutumların yaş değişkenine göre incelenmesi

Öğretmenlerin, kurumlarına ilişkin sinizm tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarını karşılaştırmada kullanılan tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve ANOVA testi sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29: Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Yaş Aralığı	N	\bar{X}	S
Bilişsel	A 22-31	303	2.68	0.83
	B 32-41	144	2.57	0.96
	C 42-51	22	2.22	0.72
	D 52-61	4	2	0.28
	Toplam	473	2.62	0.87
Duyuşsal	A 22-31	303	2.33	1.04
	B 32-41	144	2.16	1.03
	C 42-51	22	1.94	1
	D 52-61	4	1.68	0.68
	Toplam	473	2.26	1.04
Davranışsal	A 22-31	303	2.94	0.88
	B 32-41	144	2.57	0.88
	C 42-51	22	2.47	0.89
	D 52-61	4	2.56	0.62
	Toplam	473	2.80	0.89
Tümü	A 22-31	303	2.65	0.77
	B 32-41	144	2.44	0.85
	C 42-51	22	2.21	0.70
	D 52-61	4	2.07	0.24
	Toplam	473	2.56	0.80

ANOVA							
Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Bilişsel	Gruplar Arası	6.466	3	2.155	2.839	.03	A-C
	Gruplar İçi	356.057	469	.759			
	Toplam	356.522	472				
Duyuşsal	Gruplar Arası	6.600	3	2.200	2.025	.11	-
	Gruplar İçi	509.472	469	1.086			
	Toplam	516.072	472				
Davranışsal	Gruplar Arası	15.535	3	5.178	6.633	.00	A-B A-C
	Gruplar İçi	366.140	469	.781			
	Toplam	381.675	472				
Tümü	Gruplar Arası	8.056	3	2.685	4.273	.01	A-C
	Gruplar İçi	294.746	469	.628			
	Toplam	302.802	472				

Tablo 29 incelendiğinde tüm boyutlar kapsamında örgütsel sinizme ait aritmetik ortalamının en küçük yaş grubundan en büyük yaş grubuna doğru git gide düştüğü görülmektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin buldukları yaş aralığı arttıkça kurumlarına karşı sinizm düzeyleri düşmektedir. Görülen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını ortaya koyabilmek için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları duyuşsal boyut için [$F_{(3-469)}=2.025, p>.05$] yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermese de bilişsel boyut [$F_{(3-469)}=2.839, p<.05$]; davranışsal boyut [$F_{(3-469)}=6.633, p<.05$] ve tüm boyutlar toplamında [$F_{(3-469)}=4.273, p<.05$] anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan Gabriel çoklu karşılaştırma testi sonucunda anlamlı farkın bilişsel boyutta A (22-31)- C (42-51); davranışsal boyutta A (22-31)- B (32-41) ve A (22-31)- C (42-51); tüm boyutlar toplamında ise A (22-31)- C (42-51) yaş grupları arasında olduğu görülmüştür. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü, bu farkın bilişsel boyutta ($\eta^2= 0.01$), davranışsal boyutta ($\eta^2= 0.04$) ve tüm boyutlar toplamında ($\eta^2= 0.02$) küçük değerde olduğunu göstermektedir. Bu durumda 22-31 yaş grubu öğretmenlerin kurumlarına karşı sinizm düzeyinin bilişsel boyutta 42-51 yaş grubundan; davranışsal boyutta 32-41 ve 42-51 yaş gruplarından ve tüm boyutlar toplamında ise 42-51 yaş grubundan daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.4.3. Örgütsel sinizme ilişkin tutumların medeni durum değişkenine göre incelenmesi

Öğretmenlerin kurumlarına ilişkin sinizm tutumlarının, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30: Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin t- testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Bilişsel	Evli	287	2.57	0.90	471	-1.40	.16
	Bekâr	186	2.69	0.83			
Duyuşsal	Evli	287	2.18	1.02	471	-1.99	.04
	Bekâr	186	2.37	1.07			
Davranışsal	Evli	287	2.70	0.89	471	-3.03	.00
	Bekâr	186	2.96	0.87			
Tümü	Evli	287	2.49	0.80	471	-2.43	.02
	Bekâr	186	2.67	0.77			

Tablo 30'a göre örgütsel sinizmin tüm boyutlarında bekârların aritmetik ortalamalarının evlilerinkinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak t-testine göre, bilişsel boyutta [$t_{(471)}=-1.40, p>.05$] medeni durum değişkenine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmazken, duyuşsal boyut [$t_{(471)}=-1.99, p<.05$], davranışsal boyut [$t_{(471)}=-3.03, p<.05$] ve tüm boyutlar toplamında [$t_{(471)}=-2.43, p<.05$] medeni durum değişkenine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü, bu farkın duyuşsal boyutta ($d= 0.2$), davranışsal boyutta ($d= 0.3$) ve tüm boyutlar toplamında ($d= 0.2$) küçük değerde olduğunu göstermektedir. Edinilen bulgular ışığında duyuşsal boyut, davranışsal boyut ve tüm boyutlar toplamında, bekârların evlilere kıyasla kurumlarına karşı daha sinik tutumlar içinde oldukları söylenebilir.

4.4.4. Örgütsel sinizme ilişkin tutumların eğitim durumuna göre incelenmesi

Öğretmenlerin, kurumlarına ilişkin sinizm tutumlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere, verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda tercih edilen parametrik olmayan bir karşılaştırma testi olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve Kruskal-Wallis testine ait bulgular Tablo 31 ve 32' yer almaktadır.

Tablo 31: Eğitim Durumuna Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S
Bilişsel	A Ön Lisans	2	2.70	0.98
	B Lisans	451	2.61	0.86
	C Yüksek Lisans	18	2.65	0.98
	D Doktora	2	3	2.82
	Tümü	473	2.62	0.87
Duyuşsal	A Ön Lisans	2	2.62	0.88
	B Lisans	451	2.27	1,04
	C Yüksek Lisans	18	1.76	0.85
	D Doktora	2	3	2.82
	Tümü	473	2.26	0.04
Davranışsal	A Ön Lisans	2	2.75	0.35
	B Lisans	451	2.80	0.89
	C Yüksek Lisans	18	2.68	0.93
	D Doktora	2	3.25	2.47
	Tümü	473	2.80	0.89
Tümü	A Ön Lisans	2	2.69	0.76
	B Lisans	451	2.57	0.79
	C Yüksek Lisans	18	2.38	0.84
	D Doktora	2	3.07	2.71
	Tümü	473	2.56	0.80

Tablo 31 incelendiğinde tüm boyutlarda en yüksek örgütsel sinizmin doktora yapan öğretmenlerde olduğu göze çarpmaktadır. En düşük örgütsel sinizm ortalamasının ise bilişsel boyutta lisans mezunlarında; duyuşsal, davranışsal ve tüm boyutlar toplamında yüksek lisans mezunlarında olduğu görülmektedir.

Tablo 32: Eğitim Durumuna Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Kruskal-Wallis testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Bilişsel	A Ön Lisans	2	247.00	3	0.045	.99
	B Lisans	451	236.71			
	C Yüksek Lisans	18	242.50			
	D Doktora	2	242.50			
Duyuşsal	A Ön Lisans	2	299.75	3	5.369	.14
	B Lisans	451	239.35			
	C Yüksek Lisans	18	168.39			
	D Doktora	2	260.75			
Davranışsal	A Ön Lisans	2	219.75	3	0.645	.88
	B Lisans	451	237.92			
	C Yüksek Lisans	18	213.39			
	D Doktora	2	258.50			
Tümü	A Ön Lisans	2	262.25	3	1.411	.70
	B Lisans	451	238.32			
	C Yüksek Lisans	18	200.36			
	D Doktora	2	244.75			

Tablo 32’de öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları, bilişsel boyut [$\chi^2_{(3)}= 0.045, p>.05$]; duyuşsal boyut [$\chi^2_{(3)}= 5.369, p>.05$]; davranışsal boyut [$\chi^2_{(3)}= 0.645, p>.05$] ve tüm boyutlar toplamında [$\chi^2_{(3)}= 1.411, p>.05$] incelendiğinde grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.4.5. Örgütsel sinizme ilişkin tutumların istihdam şekline göre incelenmesi

Öğretmenlerin kurumlarına ilişkin sinizm tutumlarının, istihdam şekline göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33: İstihdam Şekline Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin t- testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Bilişsel	Kadrolu	401	2.64	0.89	471	1.37	.17
	Sözleşmeli	72	2.49	0.76			
Duyuşsal	Kadrolu	401	2.31	1.07	471	3	.00
	Sözleşmeli	72	1.97	0.83			
Davranışsal	Kadrolu	401	2.81	0.89	471	0.75	.44
	Sözleşmeli	72	2.73	0.93			
Tümü	Kadrolu	401	2.59	0.81	471	1.85	.06
	Sözleşmeli	72	2.40	0.72			

Tablo 33'e göre örgütsel sinizmin tüm boyutlarında, kadrolu öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının sözleşmeli öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak t-testine göre, bilişsel boyut [$t_{(471)}=1.37, p>.05$]; davranışsal boyut [$t_{(471)}=0.75, p>.05$] ve tüm boyutlar toplamında [$t_{(471)}=1.85, p>.05$] istihdam şekline göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmazken, duyuşsal boyutta [$t_{(471)}=3, p<.05$] istihdam şekline göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ($d= 0.4$) duyuşsal boyuttaki bu farkın küçük değerde olduğunu göstermektedir. Edinilen bulgular ışığında duyuşsal boyut dâhilinde, kadrolu öğretmenlerin sözleşmeli öğretmenlere kıyasla kurumlarına karşı daha sinik tutumlara sahip oldukları söylenebilir.

4.4.6. Örgütsel sinizme ilişkin tutumların çalışılan okul türüne göre incelenmesi

Öğretmenlerin kurumlarına ilişkin sinizm tutumlarının, çalışılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve ANOVA testi sonuçları Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34: Çalışılan Okul Türüne Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler ve Anova Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	S
Bilişsel	A Ortaokul (Genel)	368	2.62	0.90
	B İmam Hatip Ortaokulu	60	2.71	0.82
	C Taşımali Ortaokul	45	2.49	0.67
	Tümü	473	2.62	0.87
Duyuşsal	A Ortaokul (Genel)	368	2.24	1.05
	B İmam Hatip Ortaokulu	60	2.40	1.05

Tablo 34: Devamı						
Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	S		
	C Taşımalı Ortaokul	45	2.23	0.95		
	Tümü	473	2.26	0.04		
Davranışsal	A Ortaokul (Genel)	368	2.79	0.91		
	B İmam Hatip Ortaokulu	60	2.97	0.89		
	C Taşımalı Ortaokul	45	2.68	0.79		
	Tümü	473	2.80	0.89		
	A Ortaokul (Genel)	368	2.55	0.82		
Tümü	B İmam Hatip Ortaokulu	60	2.69	0.73		
	C Taşımalı Ortaokul	45	2.47	0.65		
	Tümü	473	2.56	0.80		
ANOVA						
Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Bilişsel	Gruplar Arası	1.232	2	0.616	0.80	.44
	Gruplar İçi	361.290	470	0.769		
	Toplam	362.522	472			
Duyuşsal	Gruplar Arası	1.338	2	0.669	0.61	.54
	Gruplar İçi	514.734	470	1.095		
	Toplam	516.072	472			
Davranışsal	Gruplar Arası	2.442	2	1.221	1.51	.22
	Gruplar İçi	379.232	470	0.807		
	Toplam	381.675	472			
Tümü	Gruplar Arası	1.465	2	0.732	1.14	.32
	Gruplar İçi	301.337	470	0.641		
	Toplam	302.802	472			

Tablo 34 incelendiğinde örgütsel sinizmin tüm boyutlarında, örgütsel sinizme ait aritmetik ortalamasının en yüksek İmam Hatip Ortaokulu öğretmenlerinde, en düşük ise Taşımalı Ortaokul öğretmenlerinde olduğu görülmektedir. Görülen bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını ortaya koyabilmek için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre ise, bilişsel boyut [$F_{(2-470)}=0.80, p>.05$]; duyuşsal boyut [$F_{(2-470)}=0.61, p>.05$]; davranışsal boyut [$F_{(2-470)}=1.51, p>.05$] ve tüm boyutlar toplamında [$F_{(2-470)}=1.14, p>.05$] incelendiğinde grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları, çalışılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.4.7. Örgütsel sinizme ilişkin tutumların çalışılan hizmet süresine göre incelenmesi

Öğretmenlerin kurumlarına ilişkin sinizm tutumlarının, mesleklerindeki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve ANOVA testi sonuçları Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35: Hizmet Süresine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler ve ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	S			
Bilişsel	A 1-5 yıl	284	2.66	.84			
	B 6-10 yıl	86	2.76	.87			
	C 11-15 yıl	67	2.46	1.02			
	D 16-20 yıl	22	2.26	.79			
	E 21 ve üzeri yıl	14	2.21	.63			
	Toplam	473	2.62	.87			
Duyuşsal	A 1-5 yıl	284	2.34	1.05			
	B 6-10 yıl	86	2.19	.96			
	C 11-15 yıl	67	2.17	1.08			
	D 16-20 yıl	22	1.92	1.06			
	E 21 ve üzeri yıl	14	1.82	.92			
	Toplam	473	2.26	1.04			
Davranışsal	A 1-5 yıl	284	2.92	.88			
	B 6-10 yıl	86	2.84	.78			
	C 11-15 yıl	67	2.42	.91			
	D 16-20 yıl	22	2.23	1.04			
	E 21 ve üzeri yıl	14	2.82	.79			
	Toplam	473	2.80	.89			
Tümü	A 1-5 yıl	284	2.64	.77			
	B 6-10 yıl	86	2.61	.72			
	C 11-15 yıl	67	2.36	.92			
	D 16-20 yıl	22	2.15	.84			
	E 21 ve üzeri yıl	14	2.28	.61			
	Toplam	473	2.56	.80			
ANOVA							
Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Bilişsel	Gruplar Arası	9.138	4	2.284	3.02	.02	A-D
	Gruplar İçi	353.385	468	.755			B-C
	Toplam	362.522	472				B-D
Duyuşsal	Gruplar Arası	8.304	4	2.076	1.91	.11	-
	Gruplar İçi	507.768	468	1.085			
	Toplam	516.072	472				
Davranışsal	Gruplar Arası	21.355	4	5.339	6.93	.00	A-C
	Gruplar İçi	360.319	468	.770			A-D
	Toplam	381.675	472				B-C
Tümü	Gruplar Arası	9.826	4	2.457	3.92	.00	B-D
	Gruplar İçi	292.976	468	.626			A-C
	Toplam	302.802	472				A-D

Tablo 35'te ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları duyuşsal boyut için [$F_{(4-468)}=1.91, p>.05$] hizmet süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermese de bilişsel boyut [$F_{(4-468)}=3.02, p<.05$]; davranışsal boyut [$F_{(4-468)}=6.93, p<.05$] ve tüm boyutlar toplamında [$F_{(4-468)}=3.92,$

$p < .05$] anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan LSD çoklu karşılaştırma testi sonucunda anlamlı farkın bilişsel boyutta A (1-5 yıl)- D (16-20 yıl) ve B (6-10 yıl) ile C (11-15 yıl), D (16-20 yıl), E (21 yıl ve üzeri) ; davranışsal boyutta A (1-5 yıl) ile C (11-15 yıl), D (16-20 yıl) ve B (6-10 yıl) ile C (11-15 yıl), D (16-20 yıl); tüm boyutlar toplamında ise boyutta A (1-5 yıl) ile C (11-15 yıl), D (16-20 yıl) ve B (6-10 yıl) ile C (11-15 yıl), D (16-20 yıl) grupları arasında olduğu görülmüştür.

Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü, bu farkın bilişsel boyutta ($\eta^2 = 0.02$) ve tüm boyutlar toplamında ($\eta^2 = 0.03$) küçük değerde olduğunu, davranışsal boyutta ($\eta^2 = 0.06$) ise orta değerde olduğunu göstermektedir.

1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin kurumlarına karşı sinizm düzeyinin, bilişsel boyutta 16-20 yıl grubundan; davranışsal boyutta 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarından ve tüm boyutlar toplamında ise yine 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin kurumlarına karşı sinizm düzeyinin, bilişsel boyutta 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri yıl grubundan; davranışsal boyutta 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarından ve tüm boyutlar toplamında ise yine 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Hizmet süresi 1-10 yıl arasında olan öğretmenlerin genel anlamda, kendilerinden daha kıdemli öğretmenlere oranla, örgütlerine karşı daha yüksek düzeyde sinik tutumlar beslediklerini söyleyebiliriz.

4.4.8. Örgütsel sinizme ilişkin tutumların katılımcıların mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre incelenmesi

Öğretmenlerin kurumlarına ilişkin sinizm tutumlarının, mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Betimsel istatistikler ve Kruskal-Wallis testine ait bulgular Tablo 36 ve 37’de yer almaktadır.

Tablo 36: Mevcut Okullarındaki Çalışma Sürelerine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Betimsel Veriler

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S
Bilişsel	A 1-5 yıl	434	2.63	0.87
	B 6-10 yıl	34	2.37	0.90
	C 11-15 yıl	3	3.06	0.61
	D 16 ve üzeri yıl	2	3.00	1.69
	Toplam	473	2.62	0.87
Duyuşsal	A 1-5 yıl	434	2.27	1.04
	B 6-10 yıl	34	2.00	1.02
	C 11-15 yıl	3	2.41	0.52
	D 16 ve üzeri yıl	2	3.00	1.41
	Toplam	473	2.26	1.04
Davranışsal	A 1-5 yıl	434	2.83	0.89
	B 6-10 yıl	34	2.40	0.86
	C 11-15 yıl	3	2.66	0.28
	D 16 ve üzeri yıl	2	3.12	1.23
	Toplam	473	2.80	0.89
Tümü	A 1-5 yıl	434	2.58	0.80
	B 6-10 yıl	34	2.27	0.76
	C 11-15 yıl	3	2.74	0.24
	D 16 ve üzeri yıl	2	3.03	1.46
	Toplam	473	2.56	0.80

Tablo 36 incelendiğinde örgütsel sinizmin tüm boyutlarında, örgütsel sinizme ait aritmetik ortalamanın en yüksek 16 ve üzeri yıl mevcut okulunda çalışan öğretmenlerde, en düşük ise mevcut okulunda 6-10 yıl arası çalışan öğretmenlerde olduğu görülmektedir.

Tablo 37: Mevcut Okullarındaki Çalışma Sürelerine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Bilişsel	A 1-5 yıl	434	239.46	3	4.418	.22	-
	B 6-10 yıl	34	196.54				
	C 11-15 yıl	3	323.67				
	D 16 ve üzeri yıl	2	261.25				
Duyuşsal	A 1-5 yıl	434	238.96	3	3.507	.32	-
	B 6-10 yıl	34	202.74				
	C 11-15 yıl	3	286.17				
	D 16 ve üzeri yıl	2	320.75				
Davranışsal	A 1-5 yıl	434	241.82	3	7.699	.05	A-B
	B 6-10 yıl	34	176.32				
	C 11-15 yıl	3	201.00				
	D 16 ve üzeri yıl	2	277.50				
Tümü	A 1-5 yıl	434	240.26	3	5.094	.16	-
	B 6-10 yıl	34	188.56				
	C 11-15 yıl	3	283.00				
	D 16 ve üzeri yıl	2	283.50				

Tablo 37'ye göre öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları, bilişsel boyut [$\chi^2_{(3)}= 4.418, p>.05$]; duyuşsal boyut [$\chi^2_{(3)}= 3.507, p>.05$] ve tüm boyutlar toplamında [$\chi^2_{(3)}= 5.094, p>.05$] öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermese de; davranışsal boyut için [$\chi^2_{(3)}= 7.699, p<.05$] anlamlı bir farklılık söz konusudur. Mann-Whitney U testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda bu farkın davranışsal boyutta A (1-5)- B (6-10) grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ($\eta^2= 0.01$) davranışsal boyuttaki bu farkın küçük değerde olduğunu göstermektedir. Bu durumda mevcut okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin 6-10 yıl arasında çalışanlara göre, örgütsel sinizmi davranışsal boyutta daha yüksek düzeyde yaşadıkları söylenebilir.

4.5. OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMLARINDA OLUŞTURDUKLARI İLETİŞİM İKLİMİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SINIZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için iletişim ikliminin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi alt ölçekleri ile örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişkiler karşılıklı olarak ele alınmıştır. Bu amaçla iki ölçüme ilişkin ölçüm sonuçları arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelememize olanak tanıyan Pearson korelasyon kullanılmıştır. Korelasyon, ölçeklerin ortalama puanları üzerinden gerçekleştirilmiştir. İncelemeye ilişkin bulgulara Tablo 38'de yer verilmiştir.

Tablo 38: Savunmacı ve Destekleyici İletişim İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	Savunmacı İletişim	Destekleyici İletişim	Örgütsel Sinizm	Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut
Savunmacı İletişim	-					
Destekleyici İletişim	-.63**	-				
Örgütsel Sinizm	-.54**	.57**	-			
Bilişsel B.	-.49**	.55**	.86**	-		
Duyuşsal B.	-.46**	.48**	.86**	.60**	-	
Davranışsal B.	-.42**	.42**	.83**	.57**	.60**	-

** .Korelasyon .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 38 incelendiğinde savunmacı iletişim iklimi ile; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ($r=-.49$, $p<.01$), duyuşsal boyutu ($r=-.46$, $p<.01$), davranışsal boyutu ($r=-.42$, $p<.01$) ve tüm boyutlar toplamı ($r=-.54$, $p<.01$) arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Savunmacı iletişim iklimi ölçeği puanı yüksek olan öğretmenlerin sinizm düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Savunmacı ölçek puanının yükselmesi kurumdaki iletişimin destekleyici iletişim iklimine doğru yöneldiğini gösterir. Bu bulgular, okul müdürlerinin oluşturduğu iletişim iklimini destekleyici iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerin kurumlarına yönelik örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğunu göstermektedir.

Destekleyici iletişim iklimi ile; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ($r=.55$, $p<.01$), duyuşsal boyutu ($r=.48$, $p<.01$), davranışsal boyutu ($r=.42$, $p<.01$) ve tüm boyutlar toplamı ($r=.57$, $p<.01$) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Destekleyici iletişim iklimi ölçeği puanı yüksek olan öğretmenlerin sinizm düzeylerinin de yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Destekleyici ölçek puanının yükselmesi kurumdaki iletişimin savunmacı iletişim iklimine doğru yöneldiğini gösterir. Bu bulgular, okul müdürlerinin oluşturduğu iletişim iklimini savunmacı iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerin kurumlarına yönelik örgütsel sinizm tutumlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

İletişim ikliminin her iki alt ölçeğinin de örgütsel sinizm ile ilişki bulguları paralellik göstermektedir. Bu doğrultuda iletişim ikliminin her iki alt ölçeğiyle örgütsel sinizmin boyutları arasındaki korelasyona göre, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimini destekleyici iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerde örgütsel sinizmin düşük olduğu, savunmacı iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerde ise örgütsel sinizmin yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Edinilen bulgular nihayetinde birbirleriyle ilişkili olduğu tespit edilen iletişim iklimi ve örgütsel sinizme dair, değişkenlerden birindeki değişimin ne kadarının diğer değişken tarafından açıklandığını ve etkinin büyüklüğünü belirlememize yarayan determinasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları savunmacı iletişim ikliminin,

öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerindeki değişiminin; bilişsel boyutta % 24'ünü, duyuşsal boyutta % 21'ini, davranışsal boyutta % 18'ini ve tüm boyutlar toplamında ise % 29'unu açıkladığı bulgularına ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları destekleyici iletişim iklimi ise öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerindeki değişiminin; bilişsel boyutta % 30'unu, duyuşsal boyutta % 23'ünü, davranışsal boyutta % 18'ini ve tüm boyutlar toplamında ise % 32'sini açıklamaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara ve bu doğrultuda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇLAR

Bu alt bölümde Şanlıurfa'nın merkez ilçelerine bağlı resmi ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimine, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarına ve değişkenler arasındaki ilişkiye dair sonuçlara yer verilmiştir.

5.1.1. Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimine Dair Sonuçlar

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimi savunmacı-nötr-destekleyici aralığına göre, nötr ile destekleyici aralığında olmakla beraber destekleyici iletişim iklimine daha yakın bulunmaktadır. Bu durumda tam manasıyla destekleyici bir iletişim ikliminin varlığından bahsetmek mümkün değildir. Oysaki etkili ve verimli bir iletişim ikliminin oluşturulabilmesi için beklenen durum, kurumda destekleyici iletişim ikliminin hüküm sürmesidir. Alan yazın incelendiğinde iletişim iklimine dair çok az sayıda araştırma olduğu, özellikle eğitim alanına dair çalışmaların ise birkaç çalışmadan ibaret olduğu görülmektedir. Özden (2009)'un araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, kurumlarındaki iletişim iklimini nötr olarak, yani ne destekleyici ne de savunmacı olarak tanımlamışlardır. Gül (2012) de OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri'nde çalışanların görüşlerine göre kurumdaki iletişim iklimini, savunmacı iletişim iklimine yakın olmakla beraber nötr olarak bulmuştur. Bu sonuçlara istinaden, yöneticilerimizin iletişim iklimi becerilerinin geliştirilmesi aşikâr görülmektedir. Ancak kurumlarda olumlu iletişim iklimini oluşturmak için tek bir reçete sunmanın da olası olmadığı göz ardı edilmemelidir. Nitekim Ashforth'a (1985) göre iletişim iklimi; çalışma grubunun rolü, etkileşimin rolü, kurum kültürünün rolü, sembolik yönetimin rolü ve fiziksel ortamın rolü olmak üzere beş etmenden

etkilenir. Dolayısıyla bir çalışma grubu tarafından olumlu karşılanan bir iletişim tarzı bir başka grup tarafından kabul görmeyebilir veya yine aynı şekilde belli bir kültürde olumlu karşılık bulan bir iletişim modeli başka bir kültürde olumsuz karşılanabilir. Bu açıdan bir örgütte destekleyici iletişim ikliminin oluşturulabilmesi için örgüt yöneticisinin çalıştığı gruba, kurumun ve çalışma grubunun kültürünü, örgütte hâkim olan mevcut sembolik güçleri, fiziksel ortamdan kaynaklanan durumları çok iyi betimlemesi gerekmektedir. Diğer taraftan yöneticilere bu sayılan unsurları, geleneksel yönetim kaynaklı savunucu alışkanlıkları ve öğretmenlerin savunma eğilimlerini etkili bir şekilde analiz edebilecek altyapının da sağlanmış olması beklenmektedir. Ancak ne öğretmen yetiştirme ne de yöneticiliğe geçiş sürecinde bu beklentiyi karşılayabilecek bir iletişim eğitimi verilmemektedir. Bu durumda okullarımızda yöneticilik yapanların hazırbulunuşlukları dâhilinde sonuçlarla karşılaşmak durumundayız ki, mevcut durum göz önüne alındığında iletişim iklimine dair daha tatmin edici sonuçlar için yöneticilik eğitimi açısından daha sistemli bir bakış açısına ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz.

Demografik değişkenler dikkate alındığında ise, okul müdürlerinin kurumlarında oluşturduğu iletişim iklimine dair görüşlerin; öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, istihdam şekillerine, çalıştıkları okul türüne, hizmet sürelerine ve buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar alanyazındaki birçok çalışmayla paralellik göstermektedir. Özden (2009) çalışmasında iletişim iklimine dair öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşırken, Gül (2012) de katılımcıların cinsiyetlerine, kurumdaki çalışma sürelerine ve eğitim durumlarına göre iletişim iklimine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılaşma göstermediği neticesine varmıştır. Kurum içi etkin iletişime dair çalışma yapan Barış (2008) ise öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, eğitim durumlarına ve yaşlarına göre kurum içi iletişime ilişkin algılarında anlamlı bir farklılaşma olmadığını saptamıştır. Smalls-Reed (2004) de ortaokul ve lise öğretmenlerinin iletişim iklimi algıları arasında anlamlı bir fark bulmazken, cinsiyet ve kıdeme göre de iletişim iklimi algısının anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Ancak Polat (2014) kurum içi iletişimin “üstlerle iletişim” alt boyutunda

öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulmazken, okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğunu tespit etmiştir.

5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin, örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan sinik ifadelere verdikleri cevapların tüm boyutlar toplamı için “katılmıyorum” aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutu içinde görüşler “kısmen katılıyorum” aralığında iken duyuşsal boyutta görüşler katılmıyorum aralığındadır. Buradan hareketle öğretmenlerin bilişsel ve davranışsal boyutta örgütlerine karşı kısmen sinik tutumlar içinde oldukları söylenebilir. Ek olarak öğretmenlerin kurumlarına karşı sinik davranışlarının duyuşsal öğelerden ziyade bilişsel öğelerden beslendiğini söyleyebiliriz. Araştırmadan elde edilen örgütsel sinizmin alt boyutları ve tüm boyutlar toplamında sinizm düzeyinin katılmıyorum ve kısmen katılıyorum aralığında olduğu bulgusu Uzun (2015), Bulut (2018), Yalçınkaya (2013), Nartgün ve Kalay (2014) ve Kalağan'ın (2009) araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırtırmanın maddeleri incelendiğinde, öğretmenlerin kurumlarının dürüstlüğüne dair inanç eksikliği içinde oldukları ve bu tutumlarının sözel bir dışa vurumla kendini gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Nural ve Haşimoğlu (2012) da araştırmalarında, yöneticilerin takdirden yoksun ve adaletsiz tutumlarının öğretmenlerde sinizmi tetikleyen en önemli unsurlar olduğunu tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin böyle bir değerlendirme içinde olmalarında, örgüt içi bilgi paylaşımı eksikliğinin; yöneticilerin yanlış iletişim kalıpları içersinde olmalarının; üstlerin, okul yöneticilerini sürekli bir başarı beklentisi ile baskılaması ve yöneticilerin içselleştirdikleri bu baskıyı öğretmenlere yansıtmalarının, yöneticilerin değerlendirci ve adaletsiz tutumlarının ve ayrıca genel sinizmin örgütsel sinizme yansımalarının etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel sinizm tutumları “tüm boyutlar toplamında” incelendiğinde öğretmen görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, istihdam şekli, okul türü ve mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak 22-31 yaş grubu öğretmenlerin 42-51 yaş

grubuna; bekârların evlilere; 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarına; 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin ise 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarına kıyasla düşük bir farkla da olsa daha sinik tutumlar içinde oldukları görülmektedir. Bu farkın, henüz öğretmenliğin erken safhasında olan öğretmenlerin mesleklerine dair yüksek beklentilerinin gerçeklikle buluşamaması, işle ilgili problemler karşısında kıdemli öğretmenlerin deneyim farkı ve kıdemli öğretmenlerin olgunlaşan iletişim becerilerinden kaynaklı olduğu düşünülebilir. Ayrıca Uzun'un (2015) genel sinizmin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine dair araştırmasında, öğretmenlerin hayata karşı olumsuz tutumlarının kurumlarına karşı olumsuz tutumlarını tetiklediği bulgusundan hareketle evliliğin kişilere yüklediği çeşitli sorumlulukların kişinin ilgi odağını genişletmesinin ve ayrıca iş ile ilgili olumsuzlukları absorbe edecek pozitif bir ortam sunmasının evlilerin bekârlara oranla kurumlarına karşı daha düşük siniklikte olmalarında etmen olabileceği söylenebilir. Uzun (2015) araştırmasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre ise öğretmen görüşlerinin örgütsel sinizmin tüm boyutları toplamında anlamlı bir farklılık göstermediğini ancak çalışılan okul kademesi değişkeninin öğretmenlerin görüşleri üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Bulut (2018) da örgütsel sinizmin tüm boyutları toplamında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenlerinin öğretmenlerin görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin sonuçlar, boyutlarına göre aşağıda verilmiştir.

5.1.2.1. Bilişsel boyuta ilişkin sonuçlar

Bilişsel boyutta, öğretmen görüşlerinin “kısmen katılıyorum” aralığında olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca bu boyutta en yüksek ortalamanın “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum” maddesinde çıkması, öğretmenlerin kısmen de olsa söylenenler ile yapılanlar arasında tutarsızlıklar olduğu yönünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Bilişsel boyuta ilişkin örgütsel sinizm tutumları, öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, istihdam şekillerine, okul türlerine ve

mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak 22-31 yaş grubu öğretmenlerin 42-51 yaş grubuna; 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin 16-20 yıl grubuna; 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin ise 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri yıl gruplarına kıyasla düşük bir farkla da olsa daha sinik tutumlar içinde oldukları görülmektedir.

Bilişsel boyuta ilişkin görüşler, Kalağan'a (2009) göre cinsiyet, medeni durum, yaş, enstitü, lisansüstü eğitim programı ve akademik etkinlik değişkenleri açısından; Uzun'a (2015) göre yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi değişkenleri açısından; Aslan'a (2018) göre ise cinsiyet, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi, mevcut okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak Kalağan (2009) hizmet süresi değişkeninin; Uzun (2015) cinsiyet ve çalışılan okul kademesi değişkenlerinin ve Aslan (2018) ise yaş değişkeninin bilişsel boyuta ilişkin görüşler üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

5.1.2.2. Duyuşsal boyuta ilişkin sonuçlar

Duyuşsal boyutu oluşturan dört maddeye verilen cevapların ortalamalarının “katılmıyorum” aralığında olması dikkat çekicidir. Zira örgütsel sinizmin diğer boyutlarında ve tüm boyutlar toplamında bu ortalama “kısmen katılıyorum” aralığındadır. Bu durumda genel anlamda, öğretmenlerin yöneticilerine karşı sinizm tutumlarının kayda değer anlamda duygusal öğelerden beslenmediğini söyleyebiliriz.

Duyuşsal boyuta ilişkin örgütsel sinizm tutumları, öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, okul türlerine, mesleklerindeki hizmet sürelerine ve mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak bekârların evlilere ve kadrolu öğretmenlerin ise sözleşmeli öğretmenlere kıyasla kurumlarına karşı küçük düzeyde bir farkla, daha sinik tutumlar içinde oldukları görülmektedir. Kadrolu öğretmenlerin, sözleşmeli öğretmenlerden daha kıdemli olmalarının getirmiş olduğu yaşanmışlıklardan ötürü sözleşmelilere kıyasla daha fazla gerilim, hiddet ve endişe içinde oldukları ve duygusal açıdan daha fazla yıprandıkları söylenebilir.

Duyuşsal boyuta ilişkin görüşler, Bulut'a (2018) göre cinsiyet, yaş, eğitim durumu, okul türü, meslekteki hizmet süresi ve mevcut okuldaki çalışma süresi

değişkenleri açısından; Aslan'a (2018) göre cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi değişkenleri açısından; Kalağan'a (2009) göre cinsiyet, medeni durum, yaş, enstitü, hizmet süresi, lisansüstü eğitim programı ve akademik etkinlik değişkenleri açısından; Uzun'a (2015) göre ise cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak Aslan (2018) mevcut okuldaki hizmet süresi değişkeninin; Uzun (2015) ise çalışılan okul kademesi değişkeninin duyuşsal boyuta ilişkin görüşler üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

5.1.2.3. Davranışsal boyuta ilişkin sonuçlar

Davranışsal boyutta, öğretmen görüşlerinin "kısmen katılıyorum" aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca bu boyutta en yüksek ortalamanın "Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum" maddesinde çıkması, öğretmenlerin yöneticilere karşı sinik tutumlarının, kısmen de olsa sözel bir dışa vurumla kendini göstermesi olarak kabul edilebilir.

Davranışsal boyuta ilişkin örgütsel sinizm tutumları, öğretmenlerin cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, istihdam şekillerine ve okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak bekârların evlilere, 22-31 yaş grubu öğretmenlerin 32-41 ve 42-51 yaş gruplarına ve mevcut okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin ise 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmenlere kıyasla kurumlarına karşı küçük düzeyde bir farkla, daha sinik tutumlar içinde oldukları görülmektedir. Aynı zamanda 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin 11-15 yıl ve 16- 20 yıl gruplarına ve 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin de yine 11-15 yıl ve 16-20 yıl gruplarına kıyasla kurumlarına karşı orta düzeyde bir farkla, daha sinik tutumlar içinde oldukları görülmektedir.

Davranışsal boyuta ilişkin görüşler, Kalağan'a (2009) göre cinsiyet, yaş, enstitü, lisansüstü eğitim programı ve akademik etkinlik değişkenleri açısından; Aslan'a (2018) göre cinsiyet, eğitim durumu ve okuldaki hizmet süresi değişkenleri açısından; Uzun'a (2015) göre cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenleri açısından; Bulut'a (2018) göre ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, okul türü, meslekteki hizmet süresi ve mevcut okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak Kalağan (2009) medeni durum

değişkeninin; Uzun (2015) yaş ve çalışılan okul kademesi değişkeninin; Aslan (2018) ise yaş ve meslekteki hizmet süresinin davranışsal boyuta ilişkin görüşler üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

5.1.3. Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Sonuçlar

Okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için iletişim ikliminin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi alt ölçekleri ile örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişkiler karşılıklı olarak ele alınmıştır.

Savunmacı iletişim iklimi ile; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, duyuşsal boyutu, davranışsal boyutu ve tüm boyutlar toplamı arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Savunmacı iletişim iklimi ölçeği puanı yüksek olan öğretmenlerin sinizm düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Savunmacı ölçek puanının yükselmesi kurumdaki iletişimin destekleyici iletişim iklimine doğru yöneldiğini gösterir. Bu bulgular, okul müdürlerinin oluşturduğu iletişim iklimini destekleyici iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerin kurumlarına yönelik örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğunu göstermektedir.

Destekleyici iletişim iklimi ile; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, duyuşsal boyutu, davranışsal boyutu ve tüm boyutlar toplamı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Destekleyici iletişim iklimi ölçeği puanı yüksek olan öğretmenlerin sinizm düzeylerinin de yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Destekleyici ölçek puanının yükselmesi kurumdaki iletişimin savunmacı iletişim iklimine doğru yöneldiğini gösterir. Bu bulgular, okul müdürlerinin oluşturduğu iletişim iklimini savunmacı iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerin kurumlarına yönelik örgütsel sinizm tutumlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

İletişim ikliminin her iki alt ölçeğinin de örgütsel sinizm ile ilişki bulguları paralellik göstermektedir. Bu doğrultuda iletişim ikliminin her iki alt ölçeğiyle örgütsel sinizmin boyutları arasındaki korelasyona göre, okul müdürlerinin

kurumlarında oluşturdıkları iletişim ikliminin destekleyici iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerde örgütsel sinizmin düşük olduğu, savunmacı iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerde ise örgütsel sinizmin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdıkları savunmacı iletişim ikliminin, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerindeki değişiminin; bilişsel boyutta % 24'ünü, duyuşsal boyutta % 21'ini, davranışsal boyutta % 18'ini ve tüm boyutlar toplamında ise % 29'unu açıkladığı bulgularına ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdıkları destekleyici iletişim iklimi ise öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerindeki değişiminin; bilişsel boyutta % 30'unu, duyuşsal boyutta % 23'ünü, davranışsal boyutta % 18'ini ve tüm boyutlar toplamında ise % 32'sini açıklamaktadır.

Yöneticinin atması gereken ilk adım etkin örgütsel iletişimde kendi rolünün bilincinde olmasıdır (C. E. Beck ve Beck, 1986). Zira mevcut çalışma ve birçok araştırma yanlış iletişim kalıplarının sinizmi tetiklediği konusunda paralellik göstermekte ve yöneticilere bu konuda ışık tutmaktadır. Güneş (2017) liderliğin; Polat (2014) kurum içi etkin iletişimin; Bulut (2019) iletişim becerilerinin; Uzun (2015) müdürlerin iletişim becerilerinin örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar Adler vd.'nin (2009) "iletişim iklimi, bir ilişkinin duygusal tonunu ifade eden bir terimdir" sözüne atıf olarak kabul edilebilir. Yöneticiler, insanın duygusal bir varlık olduğu gerçeğinin yadsınamaz bir gerçek olduğu bilinci içersinde olmalıdırlar. Öyleki iletişim, çalışanların sadece iş hayatını değil onların dış dünyasını da etkilemektedir. Bu konuda Şimşek (2011) yaptığı araştırmada örgütsel iletişim doyumu ile yaşam doyumu arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ve hatta yaşam doyumunu yordamada örgütsel iletişimin kişilik ve demografik değişkenlerden daha güçlü bir değişken olduğunu belirlemiştir.

Ireland vd. (1978), iletişimi en temel yönetsel faaliyet ve örgütsel davranışların temel süreci olarak tanımlamışlardır. İletişimin, örgütsel davranışlarla olan ilişkisine dair yapılan çalışmalar destekleyici iletişim ikliminin önemine dikkat çekmektedir. Araştırmalar iletişimin, çalışanların katılımını (Roberts, 2013; Hayase, 2009); ilişkisel memnuniyeti ve iş doyumunu (Czech ve Forward, 2013); çalışanların

motivasyonunu (Yerlikaya, 2017; Maçın, 2010); psikolojik şiddeti (Soydaş, 2013); işten ayrılma niyetini (Ünler vd., 2014); örgütsel bağlılığı (Barış, 2008); yönetici-üye arasındaki ilişkinin tonunu (Hajdasz, 2012) ve vatandaşlık davranışını (Mohammed ve Hussein, 2013) etkilediğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları Gibb'in (1961) iletişim iklimi teorisini destekler niteliktedir ki Gibb, eğer yönetici savunmacı bir iletişim iklimi oluşturmuşsa çalışanların gerçek benliklerini, duygularını ve düşüncelerini gizleyerek savunmacı bir tutum sergileyeceklerini ve bilgi alış verişinde tıkanmalar ve aynı zamanda yüksek düzeyde belirsizlikler oluşacağını; aksine destekleyici bir iletişim ikliminde ise duygu ve düşüncelerin etkili ve açık bir şekilde paylaşılabilceğini ifade etmiştir. Bunun sonucunda, destekleyici iletişim ikliminde verilen mesajlar daha iyi anlaşılabilceğinden sinizm gibi istenmeyen durumların yaşanmasının da önüne geçilmiş olacaktır. Neticede görülüyor ki yöneticiler, geleneksel yönetim ilkelerinden beslenen savunmacı iletişim ikliminin sorunlu tavrından uzaklaşarak, etkin bir yönetimin anahtarı olan destekleyici iletişim iklimi modelini içselleştirebilmelidirler. Elbette olumlu iletişim iklimi oluşturmak için tek bir reçete sunmanın olası olmadığını söyleyebiliriz. Nitekim bir çalışma grubu tarafından olumlu karşılanan bir iletişim tarzı bir başka grup tarafından kabul görmeyebilir veya yine aynı şekilde belli bir kültürde olumlu karşılık bulan bir iletişim modeli başka bir kültürde olumsuz karşılanabilir. Bu açıdan bir örgütte destekleyici iletişim iklimi oluşturulabilmesi için örgüt yöneticisinin çalıştığı grubu, kurumun ve çalışma grubunun kültürünü, örgütte hâkim olan mevcut sembolik güçleri ve fiziksel ortamdan kaynaklanan durumları da çok iyi betimlemesi gerektiğinin altı çizilmelidir.

5.2. ÖNERİLER

Bu alt bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

1. Her okul kademesinin kendi içinde farklı dinamiklere sahip olması çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Hem farklı okul kademeleri bazında konunun ele alınması hem de farklı bölgelerdeki örneklerle de çalışılması genellenebilirliğin değerini arttıracaktır.

2. Bu çalışma sadece resmi okulları kapsamaktadır, ek olarak resmi ve özel okullardaki iletişim iklimi karşılaştırılarak iletişimin ikliminin yönetilmesindeki ve algılanmasındaki farklılıklar incelenebilir.
3. Çalışmamızda iletişim iklimi örgütsel sinizm kavramıyla ilişkilendirilmiştir. Ancak iletişim ikliminin etkileşim içinde olduğu diğer kavramlarla ilgili yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. İletişim iklimine daha geniş bir pencereden bakılabilmesi için farklı kavramlarla da etkileşiminin incelenmesi önem arz etmektedir.
4. Yapılan araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Bu araştırma nitel yöntemle de yapılarak daha derin ve açıklayıcı bulgulara ulaşarak nedensel bazda değerlendirilmelerin de yapılmasına olanak sağlanabilir.
5. Araştırmada, okuldaki iletişim iklimini, savunmacı iletişim iklimi olarak algılayan öğretmenlerde örgütsel sinizmin yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin etkin bir okul yönetimi için destekleyici iletişim ikliminin önemini farkına varabilmeleri ve kurumdaki iletişim iklimini doğru yönetebilmeleri açısından hem üniversitede öğretmen eğitimi hem de hizmet içi eğitimler vasıtasıyla yöneticilerde konuya dair bilincin yerleşmesi sağlanabilir.
6. Araştırmadan elde edilen, öğretmenliğe yeni başlayanların mesleklerinde daha kıdemli olanlara kıyasla daha yüksek örgütsel sinizme sahip oldukları sonucu, öğretmenlerin görevlerine başlamadan önce mesleki sorunlara dair bilgi birikimine sahip olabilmeleri ve resmin tamamına uygun beklentiler geliştirebilmeleri açısından gerekli alt yapının sağlanması ihtiyacından kaynaklanabilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269- 292.

Adler, R., Rosenfeld, L., Proctor, R. ve Winder, C. (2009). *Interplay: The process of interpersonal communication*. Don Mills, Ontario: Oxford University Press.

Aly, N. A. E. F. M., Ghanem, M. ve El-Shanawany, S. (2016). Organizational cynicism and its consequences on nurses and quality of care in critical care and toxicology units. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395–1418.

Andersson, L. M., ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 449-469.

Arif, S., Zubair, A. ve Manzoor, Y. (2012). Innovative work behavior and communication climate among employees of advertising agencies. *FWU Journal Of Social Sciences*, 6(1), 65-72.

Armenakis, A. A. ve Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293–315.

Armour, S. (1998). Failure to communicate costly to companies. *USA Today B*, 1.

Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 837-847.

Aslan, M. (2018). *Lider – üye etkileşiminin sinizme etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.

Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.

Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi, kavramlar, kurumlar, süreçler, ilişkiler*. İstanbul: Hatiboğlu Yayınevi.

Bailey, T. C. ve Snyder, C. R. (2007). Satisfaction with life and hope: A look at age and marital status. *The Psychological Record*, 57(2), 233-240.

Balyer, A. (2017). *Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Barış, T. (2008). *İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin kurum içi etkin iletişim ortamı algıları ile kuruma bağlılık düzeyi arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Barrett, D. (2006). Leadership communication: A communication approach for senior-level managers. Emerald Group Publishing Limited: <https://hdl.handle.net/1911/27037>.

Bartels, J., Pruyn, A. De Jong, M., ve Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.

Bateman, T. S., Sakano, T. and Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77, 768-771.

Beck, C. E. ve Beck, E. A. (1986). The manager's open door and the communication climate. *Business Horizons*, 29(1), 15-19.

Bell, A. H. ve Smith, D. M. (2009). *Management communication*. New York: John Wiley ve Sons.

Bennis, W. G. (1969). *Organization development: its nature, origins, and prospects*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass.

Bernerth, J. B. Armenakis, A. A. Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.

Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.

Blake, R. ve Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston. Texas: Gulf.

Blaser, A. (1976). Irony and cynicism as defense mechanisms. *Confinia Psychiatrica*, 19, 80- 8.

Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.

Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R. ve Hochwarter, W. A. (2008). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 14(3), 233-247.

Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. (Dissertation of Doctor of Philosophy). The University of Cincinnati, USA.

Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.

Brown, P. ve Fraser, C. (1979). *Speech as a marker of situation*. Cambridge University Press.

Bulut, B.U. (2008). *Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Burleson, B. (2009). Understanding the outcomes of supportive communication: A dual process approach. *Journal of Social ve Personal Relationships*, 26(1), 21-38.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyükuslu, A. R. (1998). *Globalizasyon boyutunda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.

Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.

Canary, H. (2011). *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*. Florence, KY: Taylor ve Francis.

Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.

Cheney, G. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practice*. Long Grove, IL: Waveland Press.

Chester, B. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Presse.

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.

Clampitt, P. G. (1991). *Communicating for managerial effectiveness*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. ve Ng, K. Y. (2001). Justice in the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-455.

Cook, W. W. ve Medley, D.M. (1954). Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38(6),414–418.

Costigan, J. L. ve Schmeidler, M. A. (1984). Exploring supportive and defensive communication climates. In J. W. Pfeiffer & L. D. Goodstein (Ed.), *The 1984 Annual: Developing Human Resources* (s. 112–114). San Diego, CA: University Associates.

Cüceloğlu, D. (2016). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Czech, K. ve Forward, G. L. (2013). Communication, leadership, and job satisfaction: Perspectives on supervisor-subordinate relationships. *Studies in Media and Communication*, 1(2), 11-24.

Çankaya, Z., C. (2004). *Kişilerarası iletişimde dinleme becerisi*. Ankara: Nobel yayın Dağıtım.

Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Daft, R., L. (2010). *New Era of Management*. London: Cengage Learning

Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.

Dean Jr, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.

Demir, K. (2014). Örgütlerde iletişim yönetimi. Elma, C., Demir, K. (Ed.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar içinde* (s. 145-172). Ankara: Anı Yayıncılık.

Demiray, U., (2000). *Genel iletişim*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları

Dennis, H. S. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations* (Yayımlanmamış doktora tezi). Purdue Üniversitesi.

Dennis H. (1975). The construction of a managerial communication climate inventory of use in complex organization. *In annual convention of the International Communication Association, Chicago.*

Dillard, J. P., Wigand, R. T. ve Boster, F. J. (1986). Communication climate and its role in organizations. *Communications*, 12(2), 83-102.

Downs, C. W. ve Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.

Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism* (Unpublished master's thesis). York University, Toronto, Ontario.

Eccles. R.G. ve Nohria, N. (1991). *Beyond the hype: rediscovering the essence of management*. Boston: Harvard Business School Press.

Elgünler, T. Ç. ve Fener, T. Ç. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1(1), 35-39

Erden, M. ve Akman, Y. (1995). *Eğitim psikolojisi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk yay.

Falcione, R.L., Sussman, L. ve Herden, R.P. (1987). Communication climate in organizations. In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts ve L.W. Porter (Ed.),

Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective (s.195-227). Newbury Park: Sage.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.

Ferris, G. R. ve Hochwarter, W. A. (2010). Organizational politics. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 435- 459.

Fleming, P. (2005). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a 'Culture of Fun' program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.

Forward, G. L., Czech, K. ve Lee, C. M. (2011). Assessing Gibb's supportive and defensive communication climate: An examination of measurement and construct validity. *Communication Research Reports*, 28(1), 1-15.

Geçikli, F., Serçeoğlu, N. ve Üst, Ç. (2011). Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 33, 163-184.

Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, 141-148.

Gibb, J. R. (1978). *Trust: A new view of personal and organizational development*. International College, Los Angeles, Guild of Tutors Pr.

Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational commitment*. Dubuque, IA: Wm.C. Brown Communication, Inc.

Goldner, F. H., Ritti, R. R. ve Ference, T. P. (1977). The production of cynical knowledge in organizations. *American Sociological Review*, 42, 539-551.

Graham, J. R. (1993). *MMPI-2: Assessing personality and psychopathology* (2. bs.). New York: Oxford University Press

Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justices: Looking fair on the job. *Academy of Management Executive*, 11, 155-158.

Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D. ve Billings, S. W. (1992). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48.

Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.

Gül, Ö. (2012). *Örgütsel iklim ve iletişim iklimi arasındaki etkileşim: OMU vakfi işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gün, F. ve Başkan, G. A. (2017). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 32(2), 361-379.

Güneş, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: İstanbul Bahçelievler örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hajdasz, P. (2012). *An exploratory study of the relationship between defensive and supportive talk, verbal aggressiveness and communication climate*. Canada: University of Ottawa.

Hampton, D. R., Summer, C. E. ve Webber, R. A. (1987). *Organizational behavior and the practice of management*. Scott, Foresman and Company.

Harris, T. E. (2005). *Applied organizational communication: Principles and pragmatics for future practice*. London: Lawrence Erlbaum Associates

Hayase, L. K. T. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Nevada Üniversitesi, Las Vegas. <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1176> adresinden edinilmiştir.

Hicks, H. G. (1967). *The Management of Organizations*. New York: McGraw-Hill Publishers.

Hinde, R. A., Finkenauer, C. ve Auhagen, A. E. (2001). Relationships and the self concept. *Personal Relationships*, 8(2), 187-204.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (25. bs). USA: Harvard University Press

Hochwarter, W., James, M., Johnson, D. and Ferris, G. (2004). The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 44-58.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-484.

Huebner, C. R. (1985). On communication climates and successful organizations. *Air ve Space Power Journal*, 35(6).

Hunt J.G., Scheimerhom J. R. ve Osborn R. N. (2009). *Organizational Behaviour* (10.ed.). New York: Wiley.

Ireland, R. D., Van Auken, P. M. ve Lewis, P. V. (1978). An investigation of the relationship between organization climate and communication climate. *The Journal of Business Communication*, 16(1), 3-10. doi:10.1177/002194367801600101

Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

Kahya, C. (2013). Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? İş tatminin aracılık etkisi. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 34-46.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass

Kararımak, Ö. ve Çetinkaya, R. S. (2016). Benlik saygısının ve denetim odağının psikolojik sağlamlık üzerine etkisi: Duyguların aracı rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(35).

Karanthanos, P. ve Hillis, B. (2002). Help them roar. *IIE Solutions*, 44 (1), 22-27.

Karaömer, G. B. (2018). *Otel işletmelerinde işgören sinizminin, çalışanların motivasyon ve iş tatminine etkileri: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep

Katz, D. ve Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.

Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. *Research In Organizational Behavior*, 2,81-127.

Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. ve Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. *In Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology* (s. 1-55). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Kreps, G. L (1990). *Organizational Communication* (2.ed.). USA: Longman.

Krivonos, P. D. (1978). The relationship of intrinsic-extrinsic motivation and communication climate in organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 15(4), 53-65.

Larsen, S. ve Folgerø, I. S. (1993). Supportive and defensive communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(3).

Lee, J. ve Jablin, F. (1995). Maintenance communication in supervisor-subordinate work relationships. *Human Communication Research*, 22(2), 220-257.

Leung K., Olivia K.M. ve Leung K.K. (2010). Social cynicism and job satisfaction: a longitudinal analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 59 (2), 318-338.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. O. (2008). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.

Lunenburg, F. C. (2010). Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external. *Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 4(1), 1-7.

Maçın, E. (2010). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerine etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189-192.

Mayer, R. C, Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20: 709-734.

Mayo, E. (1960). *The social problems of an industrial civilization*. New York: Viking.

McCauley, D.P. ve Kuhnert, K.W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16 (2), 265-284.

Mesci, M. (2014). The effect of organizational cynicism towards turn over: a case study in Antalya. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(1), 183-209.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyerson, D. E. (1990). Uncovering socially undesirable emotions: Experiences of role ambiguity in organizations. *American Behavioral Scientist*, 33, 296- 307.

Meznar, M. ve Nigh, D. 1995. Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs in American firms. *Academy of Management Journal*, 38 (4), 975-996.

Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30, 45-68.

Mishra, J. ve Morrissey, M.A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19 (4), 443-486.

Mohammed, R., ve Hussein, A. (2013). Communication climate and organizational performances: a comparison studies between two public organizations. *Faculty of Communication and Modern Languages University Utara Malaysia*.

Morgan, G. (1998). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications

Mumcu, A. (2018). *Örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization* (Doctoral dissertation) Maastricht University.

Naus, F., Van Iterson, A. ve Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.

Nartgün, Ş. S. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.

Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.

Nural, E. ve Haşimoğlu, Z. (2012). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin karşılaştıkları yıldırma davranışları ve bunların yaşanma sıklığı (Rize ili örneği). *21. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Özetleri* (12-14 Eylül). Ankara: Pegem, 35.

Özcan, F. (2013). *Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

Özden, T. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki iletişim iklimine yönelik algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. Özdevicioğlu, M. ve Karadal, H., (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* (s. 53-72). Ankara: İlke Yayınevi.

Özler, D. E. ve Atalay, C. G. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.

Paknadel, C. (1994). Etkili iletişim becerileri. *Bilim ve Teknik Dergisi*, 325, 96-97.

Pasmore, W. (1994). *Creating strategic change: Designing the flexible high-performing organization*. New York: Wiley.

Patterson, M. L. ve Ritts, V. (1997). Social and communicative anxiety: A review and meta-analysis. *Annals of the International Communication Association*, 20(1), 263-303.

Peck, E. W. (1998). *Leadership and defensive communication: A grounded theory study of leadership reaction to defensive communication*. (Yayınlanmamış doktora tezi). University of British Columbia, Vancouver.

Polat, E. (2014). *Kurum içi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Öğretmenlerin görüşleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri

Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. ve Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational ve Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.

O'Brien, A. T., Haslam, S. A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L. ve Postmes, T. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to ASPIRe. *Career Development International*, 9(1), 28-44.

O'Hair, H.D., O'Rourke, J. S., O'Hair, M. J. (2001). *Business communication a framework for success*. South-Western College Publishing.

Qian, Y. A. (2007). *Communication model of employee cynicism toward organizational change* (Unpublished doctoral dissertation). Ohio University, Ohio.

Qian, Y. ve Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.

O'Leary, M. (2003). From paternalism to cynicism: Narratives of a newspaper company. *Human Relations*, 56(6), 685-704.

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Redding, W. C.(1973). *Communication within the organization*. Layette, IN: Purdue Research Foundation.

Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.

Richmond, V. P., McCroskey, J. C. ve McCroskey, L. L. (2005). *Organizational communication for survival*. Pearson Education Ed.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15. bs.). England: Pearson Education Limited

Roberts, J. (2013). *Relationships among employee engagement, communication climate, and employees' communication channel preferences* (Yayınlanmamış doktora tezi). Wright State University.

Roethlisberger, F. ve Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.

Rosenberg, R. D. ve Rosenstien, E. (1980). Participation and productivity: An empirical study. *ILR Review*, 33(3), 355-367.

Rothwell, J. D. (2007). *In mixed company: Small group communication* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth

Royle, M. T., Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., ve Ferris, G. R. (2005). The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational citizenship behavior and political behavior. *Organizational Analysis*, 13, 53-72.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of

responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

Ruth, M. ve Guzley, K. (1992). Organizational climate and communication climate predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5, 379-402

Sağbaşı, N. Ö. (2013). *İletişim, Örgütsel iletişim ve Okul Yönetimi (Güngören İlçesi Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sallis, E. ve Sallis, K. (1990). *People in Organizations*. London: MacMillan Education Ltd.

Schauber, A. C. (2001). Effecting extension organizational change toward cultural diversity: A conceptual framework. *Journal of Extension*, 39(3). Retrieved November 4, 2003, from <http://www.joe.org/joe/2001june/al.html>

Schaufeli, W. ve Greenglass, E. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16, 501-510.

Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Scherer, K. R. ve Giles, H. (Eds.). (1979). *Social markers in speech*. New York: Cambridge University Press.

Schmidt, J. ve Uecker, D. (2007). Increasing understanding of routine/everyday interaction in relationships. *Communication Teacher*, 21, 111-116.

Schneider, B. ve Reichers, A. E. (1983) On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Sinickas, A. D. (1997) *Measuring face-to-face communication. How to measure your communication programs* (chap. 7). http://www.sinicom.com/Sub%20Pages/pubs/chapters/chapter_07.htm adresinden alınmıştır.

Simha, A., F. Elloy, D. ve Huang, H. C. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision*, 52(3), 482-504.

Smalls-Reed, R. D. W. (2004). *Middle and high school teachers' perceptions of the communication climate in their schools* (Yayımlanmamış doktora tezi). South Carolina State University.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H. ve Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.

Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D. ve O'Keefe, J. L. (1988). Cynical hostility at home and at work: Psychological vulnerability across domains. *Journal of Research in Personality*, 22, 525-548.

Soydaş, N. (2013). İşyerinde psikolojik şiddetin kurumsal iletişim iklimiyle ilişkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Stern, D., Stone, J. R., Hopkins, C. ve McMillion, M. (1990). Quality of students' work experience and orientation toward work. *Youth and Society*, 22, 263-282.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Kitabevi

Tannenbaum, A. (1966). *Social psychology of the work organization*. Belmont, Ca.: Wadsworth.

Taylor, F. (1911). *Scientific management*. New York: Harper and Row.

Tesluk, P. E., Vance, R. J. ve Mathieu, J. E. (1999). Examining employee involvement in the context of participative work environments. *Group ve Organization Management*, 24, 271-299.

Tekbıyık, A. (2014). İlişkisel araştırma yöntemi. Metin, M. (Ed.), *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* içinde (s. 99-114). Ankara: Pegem Akademi.

Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A. ve Williams, C.A. (2000). *Organizational change: An assessment of trust and cynicism. Final Report Working Paper* (Rap. No. DOT/FAA/AM-00/14). Washington: National Technical Information Service.

Thomson, D. (2008). Teaching Gibb's taxonomy of defensiveness through performance. *Communication Teacher*, 22, 89-92.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R. ve de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914-945.

Torun, D. (2015). *Yönetim sürecinde yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri ve sağlık kurumlarında bir uygulamaya* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.

Trombetta, J.J. ve Rogers, D.P. (1988) Communication climate, job satisfaction and organizational commitment. *Management Communication Quarterly*, 1, 494-514.

Turner, J. H. ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34(2):123-136.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin yayınları.

Tutar H. ve Yılmaz M. K. (2013) *İletişim (Genel ve örgütsel boyutuyla)*. Ankara: Seçkin.

Ulukuş, K. S. (2010). Örgütsel iletişim örüntüsünün kurum içi ilişkilerdeki önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatı'nda uygulamalı bir çalışma) (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.

Urbany, J. E. (2005). Inspiration and cynicism in values statements. *Journal of Business Ethics*, 62, 169-182.

Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J. C. (2014). İletişim ikliminin, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.

Valentine, S. ve Elias, R. Z. (2005). Perceived corporate ethical values and individual cynicism of working students. *Psychological Reports*, 97, 832- 834.

Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Varol, M. (1989). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1).

Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.

Wanous, J.P., Reichers, A.E. ve Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedent and correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.

Watson, D., Clark, L. ve Tellegen, A. (1998). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 1063-70.

Weber, M. (1957). *The theory of social and economic organization*. Glencoe: Free Press.

Wilson, G. (2011). *Let's talk it over*. Interpersonal Communication İn Relationships (7. ed.), Pearson.

Yalçınkaya, A. (2013). *Dağıtım adaletinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yatkin, A. ve Yatkin, Ü.N. (2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yerlikaya, H. (2017). *Yönetici iletişim becerilerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerine etkileri (Kırklareli Üniversitesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.

Yetim, Ş. (2018). *Kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma: Karaman örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

EKLER



EK-1:KİŞİSEL BİLGİ FORMU

OKUL MÜDÜRLERİNİN KURUMLARINDA OLUŞTURDUKLARI İLETİŞİM İKLİMİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Değerli meslektaşım,

Okul müdürlerinin kurumlarında oluşturdukları iletişim iklimi ile o kurumda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bilimsel bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Sizden her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Araştırmada toplanacak veriler, tamamen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup, kişi ve kuruluşlarla paylaşılmayacaktır. Bu doğrultuda isminizi yazmanız istenmemektedir.

Değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Gökhan SUCU
Harran Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Anketin güvenilirliği açısından, boş/işaretlenmemiş madde bırakmayınız.

1. **Cinsiyetiniz:** 1. () Erkek 2. () Kadın
2. **Yaşınız:** 1. () 22–31 2. () 32–41 3. () 42–51 4. () 52–61 5. () 62 ve üzeri
3. **Medeni durumunuz:** 1. () Evli 2. () Bekâr
4. **Eğitim durumunuz:** 1. () Ön Lisans 2. () Lisans 3. () Yüksek Lisans 4. () Doktora
5. **İstihdam şekliniz:** 1. () Kadrolu 2. () Sözleşmeli
6. **Çalıştığınız okul türü:** 1. () Ortaokul 2. () İmam Hatip Ortaokulu
7. **Meslekteki toplam hizmet süreniz :** 1. () 1–5 yıl 2. () 6–10 yıl 3. () 11-15 yıl
4. () 16-20 yıl 5. () 21 yıl ve üzeri
8. **Bulduğunuz okuldaki görev süreniz :** 1. () 1–5 yıl 2. () 6–10 yıl 3. () 11-15 yıl
4. () 16 yıl ve üzeri

EK-2: İLETİŞİM İKLİMİ ENVANTERİ

2. İLETİŞİM İKLİMİ ENVANTERİ		1	2	3	4	5
		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Yöneticim açıklama yapmama izin vermeksizin çalışmalarımı eleştirir.					
2	Yöneticim mümkün olduğunca işimde yaratıcılığımı kullanmama izin verir.					
3	Yöneticim çalışanlarının çalışma şekillerini sürekli olarak yargılar.					
4	Yöneticim çalışmalarımızda esnekliğe izin verir.					
5	Yöneticim başkalarının yanında çalışmalarımı eleştirir.					
6	Yöneticim yeni fikirleri denemeye ve farklı görüşlere açıktır.					
7	Yöneticim işimi nasıl yaptığımı denetlemek gerektiğine inanır.					
8	Yöneticim işimde karşılaştığım problemleri anlar.					
9	Yöneticim diğer insanların tutum ve davranışlarını, kendininkilere benzetmek için uğraşır.					
10	Yöneticim duygularıma ve değerlerime saygı gösterir.					
11	Yöneticim her zaman duruma hâkim olmak ister.					
12	Yöneticim problemlerimi ilgi ile dinler.					
13	Yöneticim istediklerini elde etmek ya da kendisini iyi göstermek için çalışanlarını yönlendirir.					
14	Yöneticim mevki olarak altında olduğumu hissettirmeye çalışmaz.					
15	Yöneticimle konuşurken yanlış anlaşılmanın için dikkatli olmak zorundayım.					
16	Yöneticim çalışanlarla yapılan toplantılarda statü ya da güç gösterisinde bulunmaz.					
17	Yanlış anlaşılabilceği ya da çarpıtılabileceği için gerçekten ne düşündüğümü yöneticime nadiren söylerim.					
18	Yöneticim bana karşı davranışlarında saygılıdır.					
19	Yöneticim çalışanlar arasında yaşanan çatışmalarla (anlaşmazlıklarla) ilgilenmez.					
20	Yöneticim benimle olan ilişkisinde art niyetli değildir.					
21	Yöneticim çalışanların problemleri ile ilgilenmez.					
22	Yöneticime karşı dürüst ve açık davranabilirim.					
23	Yöneticim kişisel bir sorun yaşadığımda manevi destek vermez.					
24	Yöneticime görüşlerimi dürüstçe açıklayabilirim.					
25	Yöneticim kendimi yetersiz hissetmeme neden olacak şekilde davranır.					
26	Yöneticim problemleri sadece anlaşılabilir kılmak için tanımlar; ancak çalışanlarını kendi gibi düşünceleri için zorlamaz.					
27	Yöneticim patronun kim olduğunu açık bir şekilde hissettirir.					
28	Yöneticimle özgürce konuşabilirim.					
29	Yöneticim bir işin doğru bir şekilde yapılabilmesi için kendisi tarafından mutlaka denetlenmesi gerektiğine inanır.					
30	Yöneticim okulda yaşanan problemleri açıklayarak çalışanlarının bunları fark etmesini sağlar.					
31	Yöneticim hata yaptığımı kabul etmez.					
32	Yöneticim olayları iyi ya da kötü olarak nitelendirmeden olduğu gibi açıklamaya çalışır.					
33	Yöneticimin sabit fikirli olmasından dolayı karşıt bir görüşümü dile getirmeyi gereksiz bulurum.					
34	Yöneticim duygu ve düşüncelerini belirtirken benden de benzer bir tepki göstermemi beklemez.					
35	Yöneticim her zaman kendinin haklı olduğunu düşünür.					
36	Yöneticim kişisel görüşlerine yer vermeden olayları net bir şekilde açıklamaya çalışır.					

EK-3: ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

3. ÖRGÜTSEL SİNİZM* ÖLÇEĞİ		1	2	3	4	5
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

*Örgütsel sinizm; bireyin, çeşitli etmenlerden dolayı çalıştığı kuruma ilişkin oluşturduğu olumsuz tutum olarak ifade edilir.

EK-4: ANKET UYGULAMA İZİNİ



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 26292541-44-E.25141777
Konu : Anket İzni (Gökhan SUCU)

27.12.2018

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :19.12.2018 tarihli ve 10936 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Gökhan SUCU'nun "Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Sınızm Tutumları Arasındaki İlişki " konulu tez çalışması kapsamında hazırlanan anketin 07/01/2019-28/02/2019 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı Haliliye,Eyyübiye,Karaköprü İlçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup;

Söz konusu çalışmanın sonuçlarının Müdürlüğümüze paylaşılması ve anket çalışmanın eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan,gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Şerafettin TURAN
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres: Hamidiye Mahallesi, Necmettin Cevheri Bly No:20, 63300
Şanlıurfa Merkez Haliliye Şanlıurfa
Elektronik Ağ:
e-posta: arge63@meb.gov.tr

Bilgi için: Mehmet TOSUN

Tel: 0 (414) 280 63 57
Faks: 0 (414) 280 63 99

Bu evrak görevli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://tr.rakusga.meb.gov.tr/adresinden> bd78-bbce-3304-8049-525d koda ile teyit edilebilir.

EK-5: ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

İletişim İklimi Envanteri Kullanım İzni

Re: Ölçek İzni

tülay özden <tulayozden@yahoo.com>

19.06.2019 Çar 09:47

Kime: gokhan.sucu@hotmail.com <gokhan.sucu@hotmail.com>

Merhabalar..

Tabi kullanabilirsiniz. Kolaylıklar diliyorum..

Tülay Özden Aybek.

[Android'de Yahoo Postadan gönderildi](#)

12:39*19e' 19 Haz 2019 Çar tarihinde, Gökhan SUCU <gokhan.sucu@hotmail.com> şunu yazdı:

Merhaba Hocam,

Ben Harran Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda, 2009'da Türkçe'ye uyarlanmış olduğunuz İletişim İklimi Envanteri'ni kullanmak istiyorum. Uygun görmeniz halinde gerekli izin onayının tarafıma bildirmenizi rica eder, saygılarımı sunarım.

Gökhan SUCU

Örgütsel Sinizm Ölçeği Kullanım İzni

YNT: Ölçek İzin

Gamze Kalagan Kasalak <gamzekalagan@akdeniz.edu.tr>

27.02.2018 Sal 13:42

Kime: Gökhan SUCU <gokhan.sucu@hotmail.com>

Ölçeği kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim

Kimden: Gökhan SUCU [gokhan.sucu@hotmail.com]

Gönderildi: 25 Şubat 2018 Pazar 16:26

Kime: Gamze Kalagan Kasalak

Konu: Ölçek İzin

Merhaba Sayın Hocam,

Ben, Harran Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Tez çalışmamda, 2009 yılında hazırlamış olduğunuz "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiler" adlı tezinizde Türkçe'ye uyarlamasını gerçekleştirdiğiniz "Örgütsel Sinizm Ölçeği"ni kullanmak istiyorum.

Değerli hocam, uygun görmeniz halinde izin onayını tarafıma bildirmenizi rica eder, saygılarımı sunarım.

Gökhan SUCU