

Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Etkileri

The Reasons and Effects of Organizational Cynicism in Secondary Schools

Fatih BOZBAYINDIR*
Gaziantep Üniversitesi
Erkan KAYABAŞI**
Milli Eğitim Bakanlığı

Özet

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm nedenlerini belirlemek ve örgütsel sinizmin etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu araştırma, örgütlerde birçok olumsuz tutum ve davranışa neden olan örgütsel sinizm nedenlerini, etkilerini ve azaltılmasına yönelik çözüm önerilerini ortaya koyması açısından önemlidir. Araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasıdır. Araştırmanın çalışma grubunu 2012–2013 eğitim-öğretim yılında Gaziantep il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 10 yıldan fazla kıdeme sahip 21 öğretmen olmaktadır. Veriler görüşme yönetimi ile toplanmıştır. Veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde nitel veri analiz programından (ATLAS.ti 6) yararlanılmıştır. Araştırmada okullarda örgütsel sinizm nedenleri okul yönetiminden (adaletsiz olma, öğretmenlere değer vermeme, öğretmenlerin ödüllendirilmemesi) ve öğretmen kaynaklı (aldığı maaşı beğenmemesi, tükenmişlik sendromu, kişiliğin mesleğe uygun olmaması) olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada; örgütsel sinizmin, eğitim-öğretimi, okuldaki işbirliğini, öğretmenlik mesleğini, okula bağlılığı, motivasyonu, mesleki tükenmişliği ve performansı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, bulgular ve katılımcıların örgütsel sinizmi azaltmak için sundukları çözüm önerileri doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Örgütsel sinizm, Öğretmen

Abstract

In this study, it is aimed to determine the reasons of organizational cynicism of the teachers in the secondary education and to reveal the effects of organizational cynicism. This study is important in terms of revealing the reasons and the effects of organizational cynicism which causes lots of negative attitudes and behaviours in organizations and in terms of providing suggestions to lessen its presence. It is a case study which belongs to qualitative design classification. The research sample consists of 21 teachers who have more than 10 years of teaching experience and are working in the secondary schools located in the center of Gaziantep province in 2012-2013 academic year. Data are gathered through interview method. Data are analyzed through descriptive and content analysis methods. In the data

¹ Bu çalışma 07-09 Kasım 2013 tarihinde düzenlenen 8. Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

* Arş. Gör., Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Eğitim Fakültesi, e-mail: bozbayindir@gantep.edu.tr

** Öğretmen, MEB, e-mail: erkankayabasi@yahoo.com

analysis process, a qualitative data analyze programme (ATLAS.ti 6) was utilized. Research results suggest that the reasons of organizational cynicism are originating from school administration (being unfair, not appreciating the teachers, not rewarding the teachers) and from teachers (not being pleased with the salary, the syndrome of being burnout, not having a suitable personality). In conclusion, it is revealed that education and instruction, cooperation in the school, the profession of teaching, commitment to school, motivation, professional burnout and performance are badly affected by organizational cynicism. Suggestions for practitioners and researchers are presented according to the findings of the study and the participants' proposals in order to decrease organizational cynicism.

Keywords: Cynicism, Organizational cynicism, Teacher

Giriş

Örgütlerin başarısında en önemli role sahip olan çalışanların, çalıştıkları örgüte karşı tutum ve davranışları çok önemlidir. Örgütlerde başarıyı ulaşmak, çalışanların örgüte karşı tutumlarına bağlıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalar tarafından örgütsel sinizm adı verilen bir tutumun varlığı sorgulanmaya başlanmıştır (Helvacı, 2010). Sinizm; bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olarak Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır. Terimin kendisi Yunanca kelime olan köpekten (kyon) veya siniklerin kendi okullarının olduğu Atina yakınlarındaki bir kasaba olan Cynosarges'den gelmiş olabilir (Dean vd., 1998). Sinizm üzerine yapılan ilk araştırmaların çoğu, siyaset, psiko-sosyal sağlık ve sosyal çalışma gibi alanlardan gelmektedir (Barners, 2010). Sinizm, kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle benzer anlam taşımakla beraber, günümüzde, bireyin kusur bulan, zor beğenir ve eleştirir anlamı daha çok kullanılmaktadır (Polat, vd., 2010:543, Turan, 2011:74). Sinizm diğer insanların kötü, bencil ve ahlaki ilkelerden yoksun olması görüşüyle ilgilidir (Erol, 2010).

Sinizm, örgüt içindeki çalışmaların amacı için veya bireyin dışındaki güçler tarafından tetiklenen inatçı ve olumsuz bir tutum (Fordyce, 2009) ve örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir (Kutanis ve Çetinel, 2010:188). Sinizm kızgınlık, hayal kırıklığı ve örgüte karşı olan negatif tutumları içermektedir (Çağ, 2011:67). Sinizmin bileşenleri; aşağılama, kızgınlık, acı ve utanç duygularını içeren güçlü olumsuz duygulardır (Abraham, 2000). Sinik olan kişiler insanoğlunun teamüllerinin doğal olmadığına ve bunlardan bağımsızlık ve iyi bir hayatın özelliği olan öz yeterlilik adına olabildiğince kaçınılması gerektiğine inanırlar (Dean vd., 1998). Sinik çalışanlar hayal kırıklığına uğramış ve örgüte karşı daha az olumlu duygular hisseden bireyler haline dönüşmektedir. Örgütler çalışanların beklentileri karşılayamazlarsa; çalışanlarda hayal kırıklığına neden olur sonucunda da sinizm meydana gelmektedir (Çağ, 2011:67).

Örgütsel Sinizm, hayal kırıklığı, hüsrana ve belki hatta tiksinti ve utanç hüsrana içerir ve (Dean vd., 1998) bireyin çalıştığı organizasyona karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar içeren negatif tutumdur (Arslan, 2012:24). Çalışanların kişisel değerleri ve onların istihdam örgütünün değerleri algısı arasındaki uyumsuzluk, örgütsel sinizmin güçlü bir belirleyicisidir (Naus, 2007). Örgütsel sinizmin üç bilişsel inancı vardır; örgütte dürüstlüğü eksikliği, örgüte karşı olumsuz duygular ve bu inanç ve duygunun davranışsal boyutudur (Julie, 2002). Örgütsel sinizm kavramı

örgüte ilişkin "olumsuz duygu", örgüte ilişkin "küçük düşürücü" ve "eleştirici" davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duyguları da kapsamaktadır (Kalağan, 2009:39). Örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar, kendilerini çalışma ortamından kopuk ve mutsuz hissedirler (Abraham, 2000). Örgütsel Sinizm kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz bir tutumdur ve üç boyutu kapsamaktadır:

- 1) Dürüstlükten yoksun örgüt inancı
- 2) Örgüte karşı olumsuz tutum ve
- 3) Bu inanç ve tutumlara bağlı olarak örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara eğilimdir (Dean vd., 1998:345).

Dean ve arkadaşları çalışmalarında beş genel sinizm türünü tanımlamıştır ve bu kavramlar sinizm tanımının arkasındaki anlamının temelleri haline gelmiştir. Bu genel kavramlar şunlardır:

1. *Kişilik sinizmi*; negatif bakış açılarına ve başkalarına karşı düşmanlıktır.
2. *Toplumsal sinizm*, toplumun, enstitülerin ve diğer yetkili makam ve mercilerin karşılanmamış beklentilerine odaklanmaktadır.
3. *Mesleki sinizm*, bir mesleğe karşı negatif tutumlar üzerine odaklanmaktadır.
4. *Çalışan sinizmi*; örgüt, yöneticiler ve diğer işyeri amaçlarına karşı sahip olunan olumsuz tutumdur.
5. *Örgütsel değişim sinizmi*; sadece örgütsel değişim çalışmalarına odaklanan sinizmdir (Akt: Barners, 2010).

Bireylerin örgütleriyle ilgili; öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olması şeklinde ifade edilebilen sinizm, gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir (Özler vd, 2010:48, Polatcan, 2012:1). Örgütsel sinizmin, örgütler üzerinde olumsuz etkileri vardır. Bu olumsuz etkiler şu şekilde sıralanabilir; örgüte bağlılığın azalması, işten doyumсуuzluk, işten ayrılma oranlarının artması, kurallara uymama, itaatsizlik, örgüte şüphe duymada artış, güvensizlik, örgütsel performansın düşmesi, tükenmişlikte artış, olumsuz tutumlarda artış, motivasyonun azalması, örgütü aşağılamada artış, çalışanın özgüvenin de azalma, kendini bilgisiz hissetme, moralin düşmesi, örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması, yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği gibi olumsuz etkileri vardır (Kalağan, 2009:81). Sinizm sonucunda, bireylerde öfke, dargınlık, zulüm duyguları, savunmacı davranışlar, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, endişe yaşamaktadırlar ve bunlar psikolojik sonuçlarıdır (Boyalı, 2011:33). Örgütsel sinizmin düzeyine göre çalışmada meydana gelen hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutumlar, alaycı davranışların artması verimi düşürecek, işleri kalitesizleştirecek ve kaliteli elemanların kaybına neden olabilir (Polatcan, 2012:10). Sinik davranışları olan çalışanlar kuruluşa daha az bağlanmış olurlar, beklentinin üzerindeki iş vazifelerinin daha azını yaparlar ve iş bırakmaya daha eğilimli olurlar. Böylece tahmini zor olmayan ilişkiler ortaya çıkar (Barners, 2010). Eğitim örgütlerinde çalışanlarının sinizm yaşama eğilimlerini de göz ardı etmemek gerekir. Örgütsel sinizm yaşayan bir öğretmen; okulunu geliştirmek için girişimlerinin ve çabalarının diğer çalışanlar tarafından önemsenmediği duygusuna kapılabilir, sunduğu önerilerin dikkate alınmadığını düşünebilir, yapılan uygulamalar sonucunda herkese adil davranılmayacağını ve böylelikle hak etmeyen bir kişinin ya da davranışın itibar göreceğini düşünülebilir, işlerin daha iyiye gideceğine inanmayabilir

ve okulunun geleceği ile ilgili umutlu olması zor olabilir (Kalağan ve Güzeller, 2010:85).

Örgüt içerisinde yaşanan bu olumsuz durumların engellenmesi için başta yöneticilerin sinizmin nedenlerini saptaması gerekmektedir. Bunun için ise, etkin bir insan kaynakları yönetiminin gerçekleşmesi önemlidir (Erbil, 2013:90). Örgütsel sinizmin artması ile birlikte ortaya çıkacak davranışları engellemek için stratejiler geliştirmek yöneticiler için kaçınılmazdır (Nafei, 2013). Örgütsel sinizmi örgütte azaltmak için şeffaf, açık ve hesap verebilen bir yönetim anlayışı benimsenmeli, çalışanlara yönelik örgütsel destek programları yapılmalı, yönetime olan güveni oluşturacak araçların etkin bir şekilde kullanılması yararlı olacaktır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:302). Yöneticilerin sinizminin sebep ve sonuçlarını bilmeleri örgütteki sinizmin olumsuz sonuçlarını uygun bir şekilde yönetme imkânı verir. Örgütsel sinizmi etkileyen faktörlerin bilinmesi yöneticilerin bu konuda duyarlı olup olumsuz sonuçlar doğurabilecek adım atmalarına engel olacaktır (Helvacı ve Çetin, 2012:1478). Bu bağlamda bu çalışma, örgütsel sinizme neden olan etkenleri, örgütsel sinizmin sonuçlarını ve okullarda sinizm düzeyini ortadan kaldıracak önerileri ortaya koymasından dolayı önemlidir.

Bu çalışmada, ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel sinizm nedenlerini belirlemek ve örgütsel sinizmin etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki üç soruya cevap aranmıştır:

1. Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sinizmin nedenleri nelerdir?
2. Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sinizmin etkileri nelerdir?
3. Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sinizm düzeyini azaltmak niçin neler yapılabilir?

Yöntem

Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okula karşı oluşturdukları örgütsel sinizm nedenlerini, etkilerini ve okulda örgütsel sinizmi azaltacak çözüm önerilerini ortaya koymak amacıyla yapıldığı için nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Derinlemesine ve detaylı çalışmalarda nitel araştırma metotları kolaylık sağlamaktadır (Patton, 2002:14). Durum çalışmasında, bir durum kendi sınırları içinde bütüncül olarak analiz edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Çalışma Grubu

Çalışma grubunu, Gaziantep'te ortaöğretim kurumlarında 2012-2013 eğitim öğretim yılında çalışmakta olan 21 öğretmen oluşturmaktadır. Görüşülecek öğretmenler belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden, ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. "Bu ölçkleme yönteminde temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir." (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 112). O'Connell, Holzman ve Armandi (1986) araştırmalarında, hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında ilişki

olduğunu bulmuştur. Bu çalışmada öğretmenlerin hizmet süresi ölçüt olarak belirlenmiştir. 10 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olma şartı araştırmaya katılacak öğretmenlerde aranılan ölçüt olarak belirlenmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin; 6'sı kadın 15'i erkek, 1'i 30 ve altı, 12'si 31-40, 6'sı 41-50 ve 2'si 51 ve üstü yaş grubundadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 12'si 10-15 yıl, 5'i 16-20 yıl ve 4'ü 21 ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 14'ü 1-5 yıl, 5'i 6-10 yıl ve 2'si 11 yıl ve üzeri bulunduğu okulda görev yapmaktadır. Görüşme yapılan öğretmenlerin branşları şunlardır; 7'si Türk dili ve edebiyatı, 4'ü çocuk gelişimi, 3'ü tarih, 2'si matematik, 1'erer tane coğrafya, kimya, bilişim teknolojileri, rehber ve resim öğretmenidir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın verileri, görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları araştırmacılar tarafından ilgili alanyazının taranması ve gerekli uzman görüşlerinin alınmasıyla hazırlanmıştır. Ön uygulama yapılmıştır. Daha sonra asıl uygulamalar yapılmıştır. Her bir katılımcıya bir kod verilmiştir. Sorulara verilen yanıtlar katılımcının izni ile ses kaydına veya görüşme sırasında not edilmiştir. Her bir katılımcıya ait görüşme metinleri ATLAS.ti 6 programına aktarılmıştır.

Veri Analizi

Verilerin çözümlenmesinde, öncelikle ses kayıtları metne dönüştürülmüş, daha sonra verilerin yanıtları sınıflandırılmıştır. Veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Cevaplar içeriklerine göre anlamlı gruplar haline getirilerek, temalar oluşturulmuş frekanslarıyla birlikte tablolarla gösterilmiştir. Araştırmanın bulgularının güvenilirliğini ve geçerliğini artırmak amacıyla öğretmen görüşlerinden sıkça alıntı yapılmıştır. Araştırmanın geçerliğini artırmak için, araştırmada öğretmenlerin açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar, kelimesi kelimesine bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Aktarılan cevaplar öğretmenlere tekrar okutturulmuş ve katılımcı teyidi alınmıştır. Ayrıca araştırma süreci ve süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde aktarılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği için ise bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan metne dökülmüş ve aktarılmıştır. Ayrıca çalışma grubunun kimlerden oluştuğu açıkça ifade edilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin örgütsel sinizm ile ilgili görüşleri üç ana tema altında toplanmıştır. Bunlar "ortaöğretim okullarında örgütsel sinizm nedenleri", "ortaöğretim okullarında örgütsel sinizmin etkileri" ve "Ortaöğretim okullarında örgütsel sinizmi azaltacak çözüm önerileri" şeklindedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizmin nedenleri "Okul yönetiminden kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri", "Öğretmenlerden kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri" ve "Okuldan ve okul paydaşlarından kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri" olarak alt temalar belirlenmiştir. Okul yönetiminden kaynaklı örgütsel sinizm nedenlerine ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Okul yönetiminden kaynaklı örgütsel sinizm nedenleri

Alt tema	Kategoriler	f
Okul yönetiminden kaynaklı nedenler	Öğretmenlere değer vermeme	12
	Adaletsiz olma	10
	Öğretmenlerin ödüllendirilmemesi	5
	Yönetimin yanlış üslubu	5
	Aşırı kuralcılık	4
	Yönetimle yaşanan çatışma	4
	Yersiz cezalar vermesi	3
	Tutarsız davranışları	3
	Yönetimin nitelikli olmaması	2
	Yönetime öğretmenlerin katılmaması	2
	Sosyal faaliyetlerin az olması	2
	Toplantı verimsizliği	2
	Eleştiriler açık olmama	1
İş yükünün fazla olması	1	

Tablo 1 incelendiğinde, okul yönetiminden kaynaklı örgütsel sinizm nedenleri sırasıyla; öğretmenlere değer vermeme, adaletsiz olma, öğretmenlerin ödüllendirilmemesi, yönetimin yanlış üslubu, aşırı kuralcılık, yönetimle yaşanan çatışma, yersiz cezalar vermesi, tutarsız davranışlar, yönetimin nitelikli olmaması, yönetime öğretmenlerin katılmaması, sosyal faaliyetlerin az olması, toplantı verimsizliği, eleştiriler açık olmama ve iş yükünün fazla olmasıdır.

Örgütsel sinizmin nedenlerinden biri olan okul yönetiminin öğretmene değer vermemesi en çok örgütsel sinizme neden olmaktadır. Bu konuda bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmişlerdir.

"Yeri geliyor öğrencilerin yanında öğretmenleri azarlıyordu. Öğretmenlere saygı göstermiyordu. Dolayısıyla saygının olmadığı bir yerde sevgi de olmuyor. (Ö-2)

Okul yöneticilerinin adil davranmamaları örgütsel sinizme neden olan diğer bir değişkendir. Bu konuda bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmişlerdir.

"Bazı idareciler adamları var, müdüre yağ yakıyorsun, hatırını soruyorsun, ona yakın durmaya çalışıyorsun, sendika da olabilir bunu içerisinde. ..., baktım ben birkaç arkadaşın programı çok berbat, birkaç arkadaşın programı mükemmel. Sonra öğretmen idareye selam bile vermiyor artık. Adaletsizlik de mutlaka örgütsel sinizm nedenlerinden. İdare mutlaka adil olması lazım." (Ö-4)

Örgütsel sinizmin nedenlerinden, okul yönetiminin öğretmenleri ödüllendirmemesidir. Bu konuda bir öğretmen görüşünü şu şekilde ifade etmişlerdir.

"Yapılan işten bir mükâfat da görülüyor, öğretmenler bir iş yaptı diye onlara "aferin, ya bravo hocam" diyen bir şey de yok. Bir de yapılan işin sonunda kazanım var mı? Sonucunda ne olacak? Yapılan işlerin birçoğu kazanımsız... Bana bir faydası varsa yapmaya gerek var, yoksa kendimi niye yorayım..." (Ö-4)

Öğretmenlerden kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerden kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri

Alt tema	Kategoriler	f
Öğretmenlerden kaynaklanan nedenler	Aldığı maaşı beğenmemesi	11
	Öğretmenlerin tükenmişliği	8
	Kişiliğın mesleğe uygun olmaması	6
	Uyum problemi	2
	Mesleki yetersizlik	1
	Şahsi çıkarların ön planda olması	1

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerden kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri sırasıyla; aldığı maaşı beğenmemesi, tükenmişlik, kişiliğın mesleğe uygun olmaması, uyum problemi, mesleki yetersizlik ve şahsi çıkarların ön planda olmasıdır. Aldığı maaşı beğenmeyen bir öğretmenin bunu şu şekilde ifade etmiştir;

"... Yani ekonomik kaygılar da buna sebep oluyor. Bugün okulumuzda çalışan lise mezunu personel bizden çok fazla maaş almakta, gerçekten de ekonomik açıdan kötü bir maşımız var. Sonuçta bu öğretmeni etkiliyor ve daha bir vurdumduymaz oluyor." (Ö-2)

Öğretmenler belli bir zaman sonra tükenmişlik sendromu yaşadıklarını bu da örgütsel sinizme neden olduğunu belirtmişlerdir. Bunu bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir;

"Öğretmenler ara ara stres atacağı etkinlikler de yapılmalı. Çünkü mesela yıllar içerisinde yıpranmışlar, konuşacakları son noktaya gelmiş, aynı ezberleri söylemek zorunda kalıyorlar..." (Ö-3)

Öğretmenler kişiliğın mesleğe uygun olmamasının da örgütsel sinizme neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumu bir öğretmen şu şekilde ifade etmişlerdir;

"...sistem öğretmen olacak kişilerin kişiliğine dikkat ederek öğretmen seçmemektedir. Kişi öğretmenlik mesleği ile uyumlu olmadığı halde öğretmenlik yapmamaktadır. Bu da işini sevmemesine neden olmaktadır." (Ö-11).

Okuldan ve okul paydaşlarından kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Okuldan ve okul paydaşlarından kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri

Alt tema	Kategoriler	f
Okuldan ve okul paydaşlarından kaynaklanan nedenler	Öğretmenler arasında yaşanan çatışma	10
	Siyasi görüş farklılıkları	6
	Eğitim sistemi	6
	Okulun fiziki yetersizliği	6
	Öğretmenin toplumda saygınlığının azalması	4
	Velilerle yaşanan çatışma	4
	Öğrencilerin akademik başarısızlığı	4
	Öğrencilerin disiplinsiz davranışı	2

Güvenlik problemleri	1
Diğer öğretmenlerin dersleri önemsememesi	1

Tablo 3 incelendiğinde okuldan ve okul paydaşlarından kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri sırasıyla; öğretmenler arasında yaşanan çatışma, siyasi görüş farklılıkları, eğitim sistemi, okulun fiziki yetersizliği, öğretmenin toplumda saygınlığının azalması, velilerle yaşanan çatışma, öğrencilerin akademik başarısızlığı, öğrencilerin disiplinsiz davranışı, güvenlik problemleri ve diğer öğretmenlerin dersleri önemsememesidir. Öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların örgütsel sinizme neden olduğu belirten bazı öğretmenler bunu şu şekilde ifade etmişlerdir.

"iş arkadaşları arasında geçimsizlik, iletişim kopukluğu ve yaşanan çatışmalar örgütsel sinizme neden olmaktadır." (Ö-7)

"öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar öğretmeni olumsuz şekilde etkilemektedir. Çatışma öğretmenin diğer arkadaşlarına ve okula karşı olumsuz görüş oluşmasına neden olmaktadır." (Ö-12).

Öğretmenler okuldaki siyasi görüş farklılıklarının örgütsel sinizme neden olduğu belirtmişlerdir. Bu durumu bazı öğretmenler şu şekilde ifade etmişlerdir;

"idarede bulunan kişilerin siyasi, sendikal fikirlerini kattığı zaman, karşıt görüşlü insanlarda rahatsızlık oluşuyor." (Ö-2).

"okuldaki farklı siyasi görüşlerden dolayı çatışma yaşanmaktadır. İdeolojik farklı olan diğer öğretmene karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır." (Ö-14).

Öğretmenler eğitim sisteminden kaynaklı olarak sinizm oluştuğunu da belirtmişlerdir. Bu durumu bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir;

"Milli eğitim sistemindeki tutarsızlıklar öğretmeni olumsuz etkilemektedir. Müfredat sık sık değişmekte konular değişmektedir. Bu da öğretmeni olumsuz etkilemektedir." (Ö-7).

Örgütsel sinizmin etkileri okula ve öğretmene etkisi şeklinde iki alt temada ele alınmıştır. Örgütsel sinizm okula etkisine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel sinizmin okula etkisi

Alt Tema	Kategoriler	f
Okula etkisi	Eğitim-öğretim verimsizliği	11
	Okulda işbirliğinin oluşmaması	9
	Öğretmenin okula katkısında azalma	3
	Güvensiz bir ortam	3
	İdare ile öğretmen arasında çatışma	2
	İdarecilerin motivasyonu azalma	1

Tablo 4 incelendiğinde örgütsel sinizmin okula etkileri sırasıyla; eğitim-öğretim verimsizliği, okulda işbirliğinin oluşmaması, öğretmenin okula katkısında azalma, güvensiz bir ortam, idare ile öğretmen arasında çatışma, idarecilerin motivasyonu

azalmaz. Örgütsel sinizmin okulda eğitim ve öğretimde verimsizliğe neden olduğunu belirten bazı öğretmenler bunu şu şekilde ifade etmişlerdir;

"öğretmen okula karşı olumsuz bir tavır alınca sevk ve rapor alarak dersten kaçmak istemektedir. Bu da eğitim ve öğretimi olumsuz etkilemektedir." (Ö-8)

"...örgütsel sinizmin öğretmenin çalışma şevkini ve heyecanını köreltmektedir. Bu da öğretmenin ve dersin verimini düşürmektedir." (Ö-10).

Öğretmenler örgütsel sinizmin okulda işbirliğini birlikte iş yapamama kültürünü olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Bunu bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir;

"örgütsel sinizm okul kültürünü olumsuz şekilde etkilemektedir. Öğretmenler arasında iletişim azalmaktadır. Öğretmen bundan dolayı okulda yapılan ortak faaliyetlere katılmamaktadır." (Ö-14).

Örgütsel sinizmin öğretmene etkisine ilişkin bulgulara aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel sinizmin öğretmene etkisi

Alt tema	Kategoriler	f
Öğretmene etkisi	Mesleğini severek yapmama (umursamama)	8
	Okula bağlılığın azalması	7
	Motivasyonda azalma	5
	Mesleki tükenmişlik	5
	Performansta azalma	4
	Önyargılı olma	4
	İletişim problemi	3
	Depresyon	4
	Değersiz hissetme	1
	Ödüllü bir görev alamama	1

Tablo 5 incelendiğinde örgütsel sinizmin öğretmene etkisi sırasıyla; mesleğini severek yapmama, okula bağlılığın azalması, motivasyonda azalma, mesleki tükenmişlik, performansta azalma, , önyargılı olma, iletişim problemi, depresyon, değersiz hissetme ve ödüllü bir görev alamamadır. Örgütsel sinizmin öğretmenin işini severek yapmamasına neden olduğunu belirten bazı öğretmenler bu durumu şu şekilde ifade etmişlerdir;

"Öğretmen dersleri isteksiz şekilde girmektedir. Ben dersimi yaparım gerisine karışmam şeklinde düşünmekte etkililik ve verimlilik ikinci planda kalmaktadır." (Ö-12).

"Örgütsel sinizm öğretmenin sadece dersi anlatmak için anlatıyor. Herşeyi kağıt üzerinde yapmaya çalışmaktadır." (Ö-6).

Öğretmen işini severek yapmasını engellemektedir. İşini severek yapmadığı içi mutsuz olmaktadır. Bundan dolayı öğretmen kendi dünyasına çekilmekte ve yalnızlaşmaktadır." (Ö-13).

Örgütsel sinizmin okula bağlılığı olumsuz şekilde etkilediğini belirten bazı öğretmenler bunu şu şekilde ifade etmişlerdir;

"...Okulda hiçbir şey yapmak istemiyorum. Okulda işim bitince hemen okuldan ayrılmak istiyorum." (Ö-6).

"....davranışlar yüzünden öğretmen kendini değersiz hissetmektedir. Okula karşı bir aidiyet duygusu gelişmemektedir. Okula gelmek istememektedir." (Ö-7).

Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarını azaltmak için çözüm önerilerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel sinizmin azaltılmasına ilişkin çözüm önerileri

Alt tema	Kategoriler	f
Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri	Okul yönetimi adaletli olması	5
	Güçlü okul kültürü oluşturma	5
	Öğretmenin ekonomik durumu iyileştirilmeli	5
	Okul yönetimi nitelikli olması	3
	Ortak karar alma	3
	Değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi	3
	Öğretmenin mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim	3
	Öğretmenlik mesleğine uygun kişileri seçme	3
	Okulda işbirliği sağlama	2
	Yöneticiler eğitim verilmeli	2
	Okulun fiziki şartları iyileştirilmeli	2
	İş yükü azaltılmalı	1
	Disiplini sağlayıcı çalışmalar	1
	Başarıları ödüllendirme	1
Öğretmenin saygınlığını sağlama	1	

Tablo 6 incelendiğinde örgütsel sinizmi azaltmak için öğretmenlerin önerileri sırasıyla; okul yönetimi adaletli olması, güçlü okul kültürü oluşturma, öğretmenin ekonomik durumu iyileştirilme, okul yönetimi nitelikli olması, ortak karar alma, değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenin mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim, öğretmenlik mesleğine uygun kişileri seçme, okulda işbirliği sağlama, yöneticiler eğitim verilmesi, okulun fiziki şartları iyileştirilmesi iş yükü azaltılmalı, disiplini sağlayıcı çalışmalar, başarıları ödüllendirme ve öğretmenin saygınlığını sağlama şeklindedir. Okul yönetiminin adaletli davranmasının örgütsel sinizmi azaltacağını belirten bazı öğretmenler bunu şu şekilde ifade etmişlerdir;

"Okulda eşit şekilde görev dağılımı yapılmalıdır. Bu konularda okul yönetimi adil davranarak örgütsel sinizmi azaltabilir." (Ö-17).

“Örgütsel sinizmi azaltmak için okul yönetimi görevlendirme ders programı düzenleme gibi konularda adaletli davranmalıdır.” (Ö-14).

Okulda güçlü bir kültürün oluşmasının örgütsel sinizmi azaltacağını belirten bir öğretmen bunu şu şekilde ifade etmiştir;

“Okul yönetimi okulda iyi bir kültür oluşturmaldır. Okul çalışanları arasında okul dışı etkinlikler (sosyal, sportif) arttırılarak bu sağlanabilir” (Ö-14).

“Okulda saygı ve güven kültürü oluşturarak okulun kültürü güçlendirilmelidir.”(Ö-11).

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre örgütsel sinizmin nedenleri, etkileri ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerini ortaya koymayı amaçlanmıştır. Araştırmada; örgütsel sinizmin okul yönetiminden, öğretmenden ve okul ve okul paydaşlarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, örgütsel sinizmin okula ve öğretmenlere olumsuz etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, değer vermeme, adaletsiz olma, öğretmenlerin ödüllendirilmemesi, yönetimin yanlış üslubu, aşırı kuralcılık ve yönetimle yaşanan çatışmalar okul yönetiminden kaynaklı en fazla görülen örgütsel sinizm nedenleridir. Yöneticilerin örgütsel sinizmi azaltmaya ve ortadan kaldırmaya yönelik çabaları önemlidir. Çünkü örgüt hakkında sinik duygular üreten çalışanların işlerine yönelik memnuniyet ve tatmin duyguları da azaldığında, örgütten ayrılmaya yönelik eğilimleri de artabilir (Çağ, 2011:68). Helvacı ve Çetin (2012) yapmış oldukları çalışmada; okulda dürüstlüğün bir değer olarak görülmesi, okuldaki çalışanlara değer verilmesi ve okulda ilgi ve destek gördüklerini düşündükleri için çalışanların kendilerini geliştirmeye gayret göstermesi maddelerine öğretmenler orta düzeyde katılmaktadırlar. Polatcan’da (2012) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı ile arasındaki ilişkileri anlamlı ve negatif yönlü bulmuştur. Yöneticiler, çalışanlardaki olumsuzluğu azaltmaları, çalışanların olumlu görünmelerini sağlamaları ve toplumsal duygularını geliştiren konulara yönlendirmeleri gerekmektedir (Boyalı, 2011:44). Yöneticiler çalışanları iş süreçlerine ve çalışmalara katarak ve çalışanların görüşünü alarak değer verdiğini hissettirmelidir. Çünkü örgütsel sinizm ilgisizlikten, yok sayılmaktan kaynaklı doğan bir tepkidir (Çağ, 2011:67). Örgütlerde yaşanan sinizmin; kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucunun olduğu düşünüldüğünde, işyerlerinde sinizmin ortaya çıkmasını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak öncelikli hale gelmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada kuşkusuz en büyük sorumluluk örgüt içindeki yöneticilerine ve liderlerine düşmektedir (Özler vd, 2010:50).

Çalışmada öğretmenlerin okuldaki adaletsizliklerden kaynaklı sinik tutumlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmalarda; örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Çetin vd., 2013, Efeoğlu ve İplik, 2011, Kutanis ve Çetinel, 2010). Yani çalışanların adalet algıları azaldıkça örgütsel sinizm algıları artmaktadır. Örgütsel adalet çalışanları etkilemektedir. Çalışanların tepkileri adalet algılarını

etkilemekte ve sonuçta örgüte ilişkin sinik tutumlar ortaya çıkmaktadır (Boyalı, 2011:9) Sinikler kendi örgüt uygulamalarının; doğruluk, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğuna inanırlar (Dean vd., 1998). Çalışanlar örgütlerinde ne denli adaletsizlik fark ederlerse liderlere, yöneticilere hatta iş arkadaşlarına karşı o denli negatif tutum ve davranışlar içerisine girebilirler (Çağ, 2011:95). Örgütte adalet dürüstlük ve samimiyetin azalması çalışanlarda örgütsel sinizmi arttıracaktır (Brandes vd., 1999). Örgüt içerisinde dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti sağlanmadığında, çalışanlarda oluşabilecek sinizmle, işe yabancılaşma, örgüte güvensizlik, motivasyonun düşmesi, işten ayrılma gibi sonuçlar doğurabilecektir (Çağ, 2011:95). Örgütsel sinizm iş doymu ve örgütsel bağlılık gibi pek çok kavramlar ile ilişkilendirildiğinden, yöneticilerin çok çaba ve kaynak harcamadan örgütsel adalet algısını derinleştirmeleri gerekir. Adalet, motivasyon ve iç sadakat duygusu yüksek olan örgüt çalışanlarının işlerine ve örgütlerine daha çok bağlı olması beklenir (Nafei, 2013). Örgütsel sinizmin; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel gönüllülük, psikolojik sözleşme kavramları ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde örgüt içerisinde sinik davranışların engellenmesi gerektiği, bunun içinde örgüt yöneticilerinin çok çaba ve kaynak harcamadan gerçekleştirebilecekleri örgütsel adalet algısının güçlendirilmesine önem vermesi gerekmektedir (Turan, 2011:179).

Yöneticilerin öğretmenleri ödüllendirmemesi, yanlış üslubu ve öğretmenler ile çatışma yaşaması örgütsel sinizmi oluşturan önemli unsurlardır. Çalışan, algıladığı vaatlerin sürekli tekrarlandığını ve bunlar sonucunda gerçekleşen beklentilerinin karşılanmadığını gördüğünde psikolojik sözleşme ihlal edilmiş olacak ve kişi çalıştığı örgüte karşı kızgınlık ve güvensizlik duyacaktır (Erbil, 2013:23) Yöneticiler, çalışanlara karşı daha nazik ve ölçülü davranmalarıdır. Olumlu bir birlik ortamı sağlamak sinik davranışların azaltılmasına katkı yapabilecektir (Boyalı, 2011:105).

Araştırmada, öğretmenlerin aldığı maaşı beğenmemesi, tükenmişlik yaşamaları ve kişiliğin mesleğe uygun olmaması öğretmenin kendisinden kaynaklanan örgütsel sinizme neden olan unsurlardır. Delken (2004) çalışmasında, sabit maaşla çalışanların farklı şekilde maaş alanlara oranla örgütsel sinizme daha duyarlı oldukları sonucuna ulaşmıştır (Akt: Polatcan, 2012). Çalışanların dağıtım adalet algıları azaldıkça çalışanlarda sinizm oluşmaktadır. Bu durumda işe yabancılaşma, örgüte güvensizlik, motivasyonun düşmesi, işten ayrılma gibi sonuçlara neden olmaktadır (Çağ, 2011:95). Öğretmenin yaptığı görev ile çatışma yaşaması sonucu mesleki sinizm oluşabilir. Çünkü mesleki sinizm tükenmişlik ve kişi-rol çatışmasından kaynaklanmaktadır (Arslan, 2012). Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Ayrıca tükenmişliğin sonuçları örgütsel sinizmin nedenlerini de oluşturabilmektedir (Çağ, 2011:88, James, 2005). Mesleki sinizm işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996 Akt: Kalağan, 2009). Tükenmişliğin aynı sinizmde olduğu gibi beklentiyle ilgisi büyüktür. Çalışanın örgütünden hem yaptığı iş konusunda, hem bulunduğu örgütün sosyal durumundan, hem de işinin karşılığındaki aldığı ücret konusunda beklentileri vardır (Polatcan, 2012). Eğer bu beklentiler karşılanmazsa kişi tükenmişlik yaşayabilir. Altınöz vd. (2011) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ile çalışma süresi arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ortancalara bakıldığında en fazla sinik tutum 11-15 yıl aralığında çalışanlarda görülmektedir. Bunun en önemli nedeni de çalışma süresi arttıkça monotonluğun verdiği bıkmışlık ve meydana gelen tükenmişlik duygusu olduğu

düşünülebilir. Tükenmişlik yaşayan öğretmen sinik tutumlara daha fazla sahip olabilmektedirler.

Araştırmada öğretmenler arasında yaşanan çatışma, siyasi görüş farklılıkları, eğitim sistemi ve okulun fiziki yetersizliği okuldan ve okul paydaşlarından kaynaklanan örgütsel sinizm nedenleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sinizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk vb. duyguların oluşmasına yol açan en önemli nedenlerin başında, çalışanların örgüte-örgüt strateji ve politikalarına ve iş arkadaşlarına güvenmeme gelmektedir (Özler vd, 2010:55). Çalışan kişi beraber çalıştığı kişiler ile çatışma yaşaması sonucu aynı ortamda bulunmak istemeyebilir ve çalışanlara ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilir. Ülkemizdeki eğitim sistemindeki olumsuz durumlarda öğretmenlerin sinik davranış sergilemelerine neden olabilmektedir. Aynı zamanda okulda yaşanan fiziksel eksiklikler öğretmenlerde sinizm oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm çalışanların örgütüne, işine ve sonuçta da kendisine yönelik inançsal, duygusal ve davranışsal açıdan olumsuz deneyimler yaşamasına neden olabilir (Kalağan, 2009). Çalışanların yeterli yapısal, fiziksel ve ekonomik koşullara sahip olmaması çalışanların kendilerine ve örgüte karşı negatif tutumlar sergilemesine neden olabilir.

Araştırmada örgütsel sinizmin eğitim-öğretime, okuldaki işbirliğine, öğretmenin okula katkısına ve güvensiz bir ortam oluşmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okula ve okul yönetimine karşı negatif duygu ve düşüncelere hakim olması verimliliğini etkileyebilir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları ve iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (Polatcan, 2012:1). Çalışmadaki verimliliği ve motivasyonu düşük olan öğretmenin eğitim ve öğretime katkısı çok az olacaktır. Belki de zararı olacaktır. Çalışanların çalıştıkları örgütte pozitif adalet algıları oluşması sonucunda ise örgüte bağlılıkları, verimlilikleri, performansları ve işte kalma niyetleri de aynı oranda artacaktır; sinik tutum ve davranışlardan da bir o kadar uzaklaşacaklardır (Çağ, 2011). Sinizm, örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini azaltmakta; hem maddi hem de manevi kayıplara sebep olmaktadır (Balıkçioğlu, 2013). Örgütsel sinizm yaşayan bir öğretmen okulunu geliştirmek için girişimlerde bulunmanın, diğer çalışanlar tarafından önemsenmediği duygusuna kapılabilir ve ütün öğretmenlerin, çalıştıkları okulu geliştirmek için ellerinden gelen çabayı sarf edeceklerine inanmayabilir (Kalağan ve Güzeller, 2010:85).

Araştırmada örgütsel sinizminin okulda güveni olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sinizm ve güven hem kavramsal hem de deneysel olarak birbiri ile yakından ilişkilidir. Bir duruma karşı sinik olan bireyin, ona karşı güven duyması olası değildir. Bu nedenle güven, sinizmin olası bir göstergesidir (Turan, 2011:106). Örgütsel sinizm, iş görenlerin örgütüne karşı negatif bir tutumu ve çalışanların örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık ve niyetlerine güvenmemedir (Helvacı ve Çetin, 2012:1477). Örgütsel sinizm, güvensizlik duygusunun artmasına ve bunun sonucunda örgüte ilişkin eylemlerin artmasına (Boyalı, 2011:40) ve çalışanın özgüveninin azalmasına ve örgütteki yöneticilere olan güveni olumsuz şekilde etkilemektedir (Kalağan, 2009). Güvenin olduğu yerde sinik duygular barınamamakta, güvensizliğin hakim olduğu örgütlerde ise, siniklerin sayısı artmaktadır (Özler vd, 2010:48). Sinizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk vb. duyguların oluşmasına yol açan en önemli nedenlerinden biri yöneticilere duyulan güven eksikliğidir (Özler vd, 2010). Örgütsel sinizmin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak yöneticilerin ilk yapmaları gereken, çalışanların güvenini

kazanmak olmalıdır (Boyalı, 2011:105). Genellikle yaşanan güvensizlik duygusu, bireylerin birbirlerine karşı ön yargılı ve şüpheyle yaklaşmasına, zamanla kendi içine kapanmasına ve sonunda da her şeye karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır (Özler vd, 2010:48).

Araştırmada örgütsel sinizm mesleğini severek yapmama, okula bağlılıkta azalma, motivasyonda azalma, mesleki tükenmişlik, performansta azalma, önyargılı olma, iletişim problemi ve depresyon gibi öğretmene olumsuz etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (Polatcan, 2012:1). Yapılan çalışmalar (Abraham, 2000, Altınöz vd., 2011, Özgan vd., 2012, Fındık ve Eryeşil, 2012 ve Balıkçioğlu, 2013) örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sinik tutuma sahip çalışanlar örgütlerine daha az bağlılık gösterirler ve katılım programlarına daha az dahil olmaktadır (Dean vd., 1998). Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının artması, sinik tutumu negatif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki güçlü ilişkiye dayanarak, örgütsel sinizmin örgütte daha kalıcı (stabil) bir özelliğe sahiptir (Brandes vd., 1999). Örgütlerde yaşanan sinizm birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Sinizm örgütlerdeki iş gören devir hızını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığın arttırılması için, sinizmi ortadan kaldıracak yönetim stratejilerinin işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir (Altınöz vd., 2011). Örgütsel sinizm öğretmenlerin motivasyonların azalmasına neden olmaktadır (Kalağan, 2009). Çalışanlarda örgütsel sinizm ile birlikte oluşacak iş tatminsizliği durumunda işten ayrılmalar, düşük performans ve verimsizlik gibi sonuçlar görülebilir (Çağ, 2011:87). Örgütlerde sinizm, duygusal problemlere neden olmanın yanı sıra, çalışanda önemli fizyolojik problemlere de yol açabilecek sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın hastalanmasıyla işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar da meydana gelebilir (Kalağan, 2009:80). James (2005) çalışmasında örgütsel sinizmin kişisel performansı önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur (James, 2005). Sinizm sonucunda, bireylerde öfke, dargınlık, zulüm duyguları, savunmacı davranışlar, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim, endişe yaşamaktadırlar ve bunlar psikolojik sonuçlarıdır (Boyalı, 2011:33). Örgütlerinde sinizm yaşayan bireylerin, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkileri de, örgütsel sinizmin psikolojik sonuçlarıdır (Kalağan, 2009:79). Örgütteki sinizm örgütteki iletişimi olumsuz şeklide etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar ve örgüt arasındaki iletişimin sağlam olması, çalışanların performansının örgüt tarafından nasıl karşılandığını bilmelerini sağlayarak, gerek yönetilenlerin gerekse yönetenlerin motivasyonlarını arttırabilmektedir. Bu durumda örgüt içi iletişimin etkin olması, çalışanlarda algılanan örgütsel sinizmin azalmasına katkıda bulunacaktır (Erbil, 2013:90).

Araştırmada okullarda örgütsel sinizmi azaltılması için yapılması gereken uygulamalar; okul yönetimi adaletli olması, güçlü okul kültürü oluşturma, öğretmenin ekonomik durumu iyileştirilmeli, okul yönetimi nitelikli olması, ortak karar alma, değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenin mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim ve öğretmenlik mesleğine uygun kişileri seçme olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar örgütlerinde adaletsizlik fark ettiklerinde yöneticilere hatta iş arkadaşlarına negatif tutum ve davranış sergileyecektir. Negatif tutum ve davranışlar da çalışanların sinik olmasına sebep olacaktır (Çağ, 2011:95). Bundan dolayı okul yönetimi okullarında adaletli davranmalı ve uygulamaları şeffaf ve hesap verebilir

şekilde yaparak çalışanlarda şüphe oluşturmamalıdır. Çünkü Örgütte adalet dürüstlük ve samimiyetin azalması çalışanlarda örgütsel sinizmi arttıracaktır (Brandes vd., 1999). Örgütsel sinizme sahip olan bireylerde, araştırma sonucunda da görüldüğü gibi, okula bağlılık azalmakta, iş doyumu, performansı ve motivasyonu azalmaktadır. Öğretmeni okula bağlayan ve kendini okulla özdeşleşmesini sağlayan en önemli unsurlardan biri okul kültürüdür. Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemelerini sağlar. Bu da örgütün yaşamını sürdürmesi, gelişmesi ve verimliliğinde önemlidir. Şirin (2011) yaptığı çalışmada okul kültürü ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yani okullarının kültürü geliştiği zaman öğretmenlerin okullarına yönelik olumsuz tutumları azalmaktadır. Öğretmenin ekonomik durumun iyileştirilmesi ve değerlendirme sisteminin adaletsiz olması ile örgütsel sinizm azaltılabilir. Adams'ın eşitlik kuramına göre çalışanlar çalıştıkları örgütteki çalışmalarını ile diğer örgütlerde çalışanların çalışmalarını karşılaştırır. Çalışanlar aldıkları kazanımlarda adaletsiz gördüklerinde yönetime ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlara sahip olur. Öğretmenlerin aldıkları maaşları diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında adaletsiz bir durum görebilirler bu da onların okula ve mesleğe karşı olumsuz tutum sergilemesine neden olabilmektedir. Okul yönetiminin nitelikli olmasından dolayı öğretmene değer vermesi ve öğretmenin karar alma sürecine katılması örgütsel sinizm azaltılabilir. Çünkü sinik çalışanlar örgütsel kararların arkasında gizli güdülerin olduğuna inanırlar ve yönetim tarafından bu kararlarla ilgili yapılan açıklamaları kabul etmezler. Bundan dolayı öğretmenlere değerli olmalarını hissettirmek ve onları karar sürecine katmak son derece önemlidir. Araştırmada sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

- Toplumda, eğitim sisteminde ve okulda öğretmenin değerini arttıracak çalışmalar yapılmalıdır.
- Okul yöneticileri, okullarda güven ve adalet unsurları güçlü düzeyde içeren okul kültürünün oluşması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Öğretmenlik mesleğine seçilecek kişilerin bu mesleğe uygun ölçütlere sahip olduğunu belirleyen uygulamalara yer verilmelidir.
- Okullarda örgütsel sinizmin neden olduğu olumsuz tutum ve davranışları azaltacak deneysel çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 3(126), 269–292.
- Altınöz, M., Çöp, S., ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, 286-316.
- Arslan, E.T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış

- Yüksek Lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Barnes, L. L. (2010). *The Effects of Organizational Cynicism on Community Colleges: Exploring Concepts from Positive Psychology*. Unpublished doctoral dissertation, Claremont University.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. and Dean, J. W., (1999), Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çetin, B., Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet İle Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 37, 1-20.
- Davis, J. (2002). At the Mercy of Sadistic Cats and Megalomaniacal Dogs: Dilbert as a Reflection of and Vehicle for Organizational Cynicism.
- Dean James W., Brandes, Pamela and Dharwadkar, Ravi (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Efeoğlu, İ.E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erol-Korkmaz, H. T. (2010). *The Relationship of Categories of Work Events to Affective States and Attitudes in The Workplace: A Test of The Affective Events Theory*. Unpublished doctoral dissertation, The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K.(2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron & Steel Symposium*, 02-04 April 2012, Karabük, Türkiye.
- Fordyce, V.H. (2009). *Cynicism in Christian Secondary Scholls: A Phenomenology*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska.
- Helvacı, M.A. (2010). Örgütsel Sinizm. Memduhoğlu H.B. ve Yılmaz K. (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (384-396). Ankara: Pegem Akademi.
- Helvacı, M.A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Unpublished doctoral dissertation. The Florida State University College of Business.

- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G. & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*. Yüksek Lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kutanis R. Ö. & Çetinel (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisiz mi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 186-195.
- Nafei, W.A. (2013). The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7), 52-69.
- Naus, A.J.A.M., (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. Unpublished doctoral thesis, Universiteit Maastricht.
- O'connell, B.J., Holzman, H. Armandi, B.R. (1986). Police cynicism and the modes of adaptation. *Journal of Police Science&Administration*, 14 (4), 307-313.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Buluşur? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(2), 47-57.
- Özgan, H., Külekçi, E. ve Özkan, M. (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Patton, M.Q (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications.
- Polat, M., Meydan, C.H. ve Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak, 542-547.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tokgöz, N. & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinisizm: Eskişehir Ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.