

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

**OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL
YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL SİNİSİZM ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Doktora Tezi

Gökhan KAHVECİ

Danışman: Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Elazığ, 2015

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

**OKULLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL
YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL SİNİSİZM ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Doktora Tezi

Gökhan KAHVECİ

Danışman: Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Elazığ, 2015

ONAY

T.C.

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Gökhan KAHVECİ'nin hazırlamış olduğu Okullarda Örgüt Kültürü Örgütsel Güven Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler başlıklı tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....tarih vesayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından..... tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda doktora tezini oy birliği/oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri

İmza

1. Prof. Dr. Vehbi ÇELİK.....
2. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ.....
3. Doç. Dr. Necmi GÖKYER.....
4. Doç. Dr. Murat TUNCER.....
5. Doç. Dr. Muhammed TURHAN.....

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK OZAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum “Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler” adlı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi hâlinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Gökhan KAHVECİ

...../...../.....

ÖN SÖZ

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde şüphesiz birçok kişinin desteği ve katkısı bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma konusunun belirlenmesinde yönlendirici olan, doktora öğrenimim boyunca her zaman beni cesaretlendiren, yol gösteren, derin bilgi ve tecrübesinden çok şey öğrendiğim değerli hocam *Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ*'a teşekkür ederim. Ayrıca tez izleme komitemde bulunan saygı değer hocalarım *Doç. Dr. Necmi GÖKYER*'e ve *Doç. Dr. Murat TUNCER*'e ve akademik hayatım boyunca desteğini unutamayacağım *Prof. Dr. Burhan AKPINAR*'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin başlangıcından sonuçlandırılmasına kadar her aşamada yanımda olan değerli dostum *Öğr. Gör. Dr. Fatih CAMADAN*'a teşekkür ederim. Doktora öğrenimin boyunca bana destek veren *Öğr. Gör. Bekir GÖKÇE*'ye, *Öğr. Gör. Yasemin BAKI*'ye, *Arş. Gör. Hasan BAĞ*'a, *Arş. Gör. Numan BULUT*'a, *Arş. Gör. Musa TÜRKAN*'a, *Arş. Gör. Volkan AVŞAR*'a ve ölçeklerin uygulanmasında bana büyük yardımı olan *Nebi TARHAN*'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca, maddi ve manevi desteklerini her an hissettiğim *anneme*, *babama* ve *kardeşime* sonsuz teşekkür ederim. Bu süreçte bütün sıkıntılara benimle beraber katlanan, sabrıyla ve anlayışıyla işimi kolaylaştıran, kendisinden büyük güç aldığım sevgili *eşime* özel olarak teşekkür ediyorum.

Gökhan KAHVECİ

ÖZET

Doktora Tezi

Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler

Gökhan Kahveci

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Elazığ, 2015; Sayfa: XXII + 339

Bu araştırmanın temel amacı; okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. İlişkisel tarama modeli doğrultusunda tasarlanan bu araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Rize ili merkez ve tüm ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya toplam 2219 öğretmen katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği, Örgütsel Sinisizm Ölçeği ve öğretmenlerin bir takım özelliklerini belirlemek için Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi SPSS 20.0 ve AMOS 20.0 paket programları ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, t-Testi, Mann-Whitney U testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Kruskal-Wallis H testi, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *iyi*; örgütsel güven algılarının *yüksek*; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının ise *düşük* düzeyde olduğu görülmüştür. *Cinsiyet* değişkeni açısından, öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel sinisizm algılarının benzerlik gösterdiği; örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma algılarının ise erkeklerin lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Medeni*

durum değişkeni açısından, öğretmenlerin örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel sinisizm algıları arasında anlamlı fark bulunmadığı; örgütsel yabancılaşma algılarında ise bekâr öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadıkları görölmüştür. *Yaş* değişkeni açısından, öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının benzerlik gösterdiği; örgüt kültürü ve örgütsel güven algılarının 41-50 yaş, örgütsel yabancılaşma algılarının 21-30 yaş aralığında bulunan öğretmenlerde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. *Branş* değişkeni açısından, öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel güven algılarının benzerlik gösterdiği; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının dil grubunda bulunan öğretmenlerde daha yüksek gerçekleştiği anlaşılmıştır. *Mesleki hizmet süresi* ve *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkenleri açısından, öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel güven algılarının 16-20 yıl ve 21 üzeri yıl; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Okul türü* değişkeni açısından öğretmenlerin örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının liselerde görev yapan öğretmenlerde daha yüksek olduğu görölmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında olumlu yönde; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasında ise olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında örgütsel güven ile örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasında olumsuz yönde; örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sinisizm arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görölmüştür. Ayrıca araştırma değişkenlerine ilişkin yapılan aracılık testleri sonucunda, örgütsel güvenin ve örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Sinisizm

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Relationship between Organizational Culture, Organizational Trust, Organizational Alienation and Organizational Cynicism in Schools

Gökhan Kahveci

Fırat University

The Institute of Education Sciences

**The Department of Educational Administration, Supervision, Planning and
Economics**

Elazığ, 2015; Page: XXII + 339

This study aims at investigating the relationships between organizational culture, organizational trust, organizational alienation and organizational cynicism according to views of teachers currently teaching at schools. Relational screening model was used in this study. Population of the study included all teachers teaching at primary, secondary and high schools in Rize provincial center and all other counties during 2013-2014 education-instruction year. It was aimed at reaching the whole population, thus sample was not selected for this study. As a result, 2219 teachers participated in the study. For collecting data, instruments were used such as Organizational Culture Scale, Organizational Trust Scale, Organizational Alienation Scale, Organizational Cynicism Scale and Personal Information Form to obtain certain information about participants. Collected data were analyzed with SPSS 20.0 and AMOS 20.0. The tests used for analysis included frequency, percentile, t-Test, Mann-Whitney U test, One-Way Variance Analysis, Kruskal-Wallis H test, Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modelling.

It was found in the study that teachers have a *good* level of perceived organizational culture; *high* level of perceived organizational trust; but *low* level of organizational alienation and organizational cynicism. It was seen that teachers'

perceived organizational culture and organizational cynicism are similar in both genders, while levels of perceived organizational trust and organizational alienation were found to be more favourable for males. There was no significant difference between levels of teachers' perceived organizational culture, organizational trust and organizational cynicism by *marital status*. However, it was seen that unmarried teachers experienced higher levels of organizational alienation. In relation with *age* variable, teachers' perception of organizational trust was found similar. In particular, perceived organizational culture and organizational trust levels were higher among teachers aged 41 to 50, and organizational alienation was found higher among teachers between 21 and 30 years. In consideration of *branch* variable, teachers' perceived organizational culture and organizational trust were found to be similar; while perceived organizational alienation and organizational cynicism levels were higher among teachers involved in language teaching. *Year of professional service and period of service at current school* were found to have an effect on all of the four variables. In this context, the participants with a service year of 16 to 20 years and those above 21 years showed higher levels of perceived organizational culture and organizational trust. Perceived organizational alienation and organizational cynicism levels were found higher among teachers with a period of service between 1 and 5 years. Lastly, by *school type*, it was revealed that teachers teaching at high schools have a higher level of perceived organizational culture, organizational trust, organizational alienation and organizational cynicism.

Structural equation modelling in this study showed that there is a positive relationship between organizational culture and organizational trust, whereas there is a negative relationship between organizational alienation and organizational cynicism. Moreover, there was a negative relation between organizational trust and organizational alienation and organizational cynicism. On the other hand, there was a positive relation between organizational alienation and organizational cynicism. As a result of mediator tests concerned with study variables, it was concluded that organizational trust and organizational alienation have a mediator effect.

Keywords: Teacher, Organizational Culture, Organizational Trust, Organizational Alienation, Organizational Cynicism

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	I
BEYANNAME	II
ÖN SÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ	XVI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XXI
BİRİNCİ BÖLÜM	1
I. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi	8
1.4. Sayıtlar.....	10
1.5. Sınırlılıklar	10
1.6. Tanımlar.....	10
İKİNCİ BÖLÜM.....	12
II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	12
2.1. Kültür	12
2.2. Örgüt Kültürü	15
2.2.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	19
2.2.1.1. Değerler	19
2.2.1.2. Normlar	20
2.2.1.3. İnançlar	21

2.2.1.4. Dil	22
2.2.1.5. Kahramanlar.....	22
2.2.1.6. Hikâyeler.....	23
2.2.1.7. Törenler.....	23
2.2.2. Örgüt Kültürü Modelleri	24
2.2.2.1. Schein Modeli	24
2.2.2.2. Denison Modeli.....	26
2.2.2.3. Harrison Modeli	27
2.2.2.4. Handy Modeli	28
2.2.2.5. Pheysy Modeli.....	29
2.2.2.6. Hofstede Modeli	30
2.2.2.7. Cameron ve Quinn Modeli	31
2.2.2.8. Deal ve Kennedy Modeli	31
2.2.2.9. Miles ve Snow Modeli	32
2.2.3. Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü	33
2.3. Güven	36
2.4. Örgütsel Güven	41
2.4.1. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	45
2.4.1.1. Kuruma Güven.....	46
2.4.1.2. Yöneticiye Güven	48
2.4.1.3. Çalışanlar Arası Güven.....	49
2.4.2. Örgütsel Güven Modelleri	51
2.4.2.1. Mishra'nın Güven Modeli	51
2.4.2.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	52
2.4.2.3. McKnight, Cummings ve Chervany'nin Güven Modeli	53

2.4.2.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd’ın Güven Modeli.....	54
2.4.2.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner’in Güven Modeli	55
2.4.2.6. Zand’in Spiral Güven Modeli	57
2.4.3. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları.....	59
2.4.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven.....	60
2.5. Yabancılaşma	64
2.6. Örgütsel Yabancılaşma	69
2.6.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları.....	71
2.6.1.1. Güçsüzlük	72
2.6.1.2. Anlamsızlık.....	73
2.6.1.3. Normsuzluk.....	74
2.6.1.4. Yalıtılmışlık	75
2.6.1.5. Kendine Yabancılaşma	77
2.6.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri	77
2.6.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları.....	80
2.6.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Yabancılaşma.....	83
2.7. Sinisizm	87
2.8. Örgütsel Sinisizm	91
2.8.1. Örgütsel Sinisizmin Boyutları	96
2.8.2. Örgütsel Sinisizmin Kuramsal Temelleri	98
2.8.2.1. Beklenti Kuramı.....	99
2.8.2.2. Atfetme Kuramı	101
2.8.2.3. Tutum Kuramı.....	101
2.8.2.4. Sosyal Değişim Kuramı	102
2.8.2.5. Duygusal Olaylar Kuramı	102

2.8.2.6. Sosyal Motivasyon Kuramı	103
2.8.3. Örgütsel Sinisizm Türleri.....	106
2.8.3.1. Kişilik Sinisizmi	106
2.8.3.2. Toplumsal Sinisizm	107
2.8.3.3. Çalışan Sinisizmi	108
2.8.3.4. Örgütsel Değişim Sinisizmi	108
2.8.3.5. Mesleki Sinisizm.....	111
2.8.4. Örgütsel Sinisizmin Nedenleri.....	112
2.8.5. Örgütsel Sinisizmin Sonuçları	113
2.8.5.1. Örgütsel Sinisizm ve İş Doyumu	114
2.8.5.2. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Bağlılık	114
2.8.5.3. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Yabancılaşma	115
2.8.5.4. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık	115
2.8.5.5. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Güven	116
2.8.5.6. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Adalet	116
2.8.6. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Sinisizm	117
2.9. İlgili Araştırmalar	119
2.9.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	119
2.9.1.1. Örgüt Kültürü İle İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	119
2.9.1.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	122
2.9.1.3. Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	126
2.9.1.4. Örgütsel Sinisizm İle İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	128
2.9.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	131
2.9.2.1. Örgüt Kültürü İle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	131
2.9.2.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	133

2.9.2.3. Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	134
2.9.2.4. Örgütsel Sinisizm İle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	136
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	138
III. YÖNTEM	138
3.1. Araştırmanın Modeli.....	138
3.2. Araştırmanın Çalışma Evreni.....	138
3.2.1. Çalışma Evreninin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	139
3.2.1.1. Cinsiyet	139
3.2.1.2. Medeni Durum	140
3.2.1.3. Branş	140
3.2.1.4. Yaş	141
3.2.1.5. Mesleki Hizmet Süresi.....	141
3.2.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi.....	142
3.2.1.7. Okul Türü.....	142
3.3. Veri Toplama Araçları	143
3.3.1. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri	144
3.3.1.1. Örneklem Büyüklüğü.....	145
3.3.1.2. Kayıp Değerler.....	145
3.3.1.3. Normallik Dağılımı.....	145
3.3.1.4. Çoklu Bağlantı (Multicollinearity) ve Tekillik (Singularity)	146
3.3.1.5. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Analizi.....	146
3.3.1.6. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	149
3.3.1.7. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	152
3.3.1.8. Örgütsel Sinisizm Ölçeğine İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Analizi..	155

3.4. Verilerin Toplanması	158
3.5. Verilerin Analizi	159
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	160
IV. BULGULAR VE YORUMLAR	160
4.1. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları	160
4.1.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları	161
4.1.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları	161
4.1.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları.....	162
4.1.4. Branş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları	164
4.1.5. Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları	166
4.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları	168
4.1.7. Okul Türü Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları	170
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları	172
4.2.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları.....	173
4.2.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları.....	174
4.2.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları	175
4.2.4. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları.....	176
4.2.5. Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları	178
4.2.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları	180
4.2.7. Okul Türü Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları	182
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algıları	184
4.3.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları.....	185
4.3.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları.....	186
4.3.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları	187

4.3.4. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları.....	189
4.3.5. Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları .	191
4.3.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları.....	193
4.3.7. Okul Türü Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları	195
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algıları.....	197
4.4.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları	198
4.4.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları	199
4.4.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları.....	199
4.4.4. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları	201
4.4.5. Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları	203
4.4.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları	205
4.4.7. Okul Türü Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları	207
4.5. Yapısal Eşitlik Modelinin ve Hipotezlerin Testi	209
4.5.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Varsayımları	210
4.5.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Aşamaları.....	211
4.5.2.1. Modelin Belirlenmesi	211
4.5.2.2. Modelin Tanımlanması.....	211
4.5.2.3. Model Tahmini	212
4.5.3. Yapısal Eşitlik Modelinin ve Hipotezlerin Testi	212
4.6. Aracılık Testleri	216
4.6.1. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yabancılaşma Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi (Aracı Model-1).....	218
4.6.2. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi (Aracı Model-2)	223

4.6.3. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisi (Aracı Model-3).....	228
4.6.4. Örgütsel Güven ile Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisi (Aracı Model-4).....	231
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	237
V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	237
5.1. Sonuç ve Tartışma	237
5.1.1. Örgüt Kültürü Değişkenine İlişkin Sonuç ve Tartışma	237
5.1.2. Örgütsel Güven Değişkenine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	240
5.1.3. Örgütsel Yabancılaşma Değişkenine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	243
5.1.4. Örgütsel Sinisizm Değişkenine İlişkin Sonuç ve Tartışma	246
5.1.5. Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Değişkenlerinin Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuç ve Tartışma	249
5.2. Öneriler	251
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	251
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	252
KAYNAKLAR	253
EKLER	294
ÖZGEÇMİŞ	296

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Güven Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	39
Tablo 2. Sinisizm Tanımları.....	89
Tablo 3. Örgütsel Sinisizm Tanımları.....	92
Tablo 4. İnanç, Duygu ve Davranış Boyutları Kapsamında Sinisizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	98
Tablo 5. Örgütsel Sinisizm Türleri.....	106
Tablo 6. Araştırmanın Çalışma Evrenine İlişkin Bilgiler	139
Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	139
Tablo 8. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	140
Tablo 9. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı.....	140
Tablo 10. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	141
Tablo 11. Öğretmenlerin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	141
Tablo 12. Öğretmenlerin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	142
Tablo 13. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı	142
Tablo 14. Uyum İyiliği İndekslerinin Kabulüne İlişkin Kesme Noktaları.....	147
Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları.....	149
Tablo 16. Örgütsel Güven Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları.....	152
Tablo 17. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları.....	155
Tablo 18. Örgütsel Sinisizm Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları.....	158
Tablo 19. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	160

Tablo 20. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları.....	161
Tablo 21. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları.....	162
Tablo 22. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	163
Tablo 23. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	165
Tablo 24. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	167
Tablo 25. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	169
Tablo 26. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	171
Tablo 27. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	172
Tablo 28. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	173
Tablo 29. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları.....	174
Tablo 30. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	175
Tablo 31. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	177
Tablo 32. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	179

Tablo 33. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	181
Tablo 34. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	183
Tablo 35. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	184
Tablo 36. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından Mann Whitney U Testi Sonuçları	185
Tablo 37. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	186
Tablo 38. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	188
Tablo 39. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	190
Tablo 40. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	192
Tablo 41. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	194
Tablo 42. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	196
Tablo 43. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	197

Tablo 44. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları	198
Tablo 45. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları.....	199
Tablo 46. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	200
Tablo 47. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	202
Tablo 48. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	204
Tablo 49. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	206
Tablo 50. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	208
Tablo 51. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları	215
Tablo 52. Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları	220
Tablo 53. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yabancılaşma Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları.....	222
Tablo 54. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları	225
Tablo 55. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları.....	227
Tablo 56. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları	230

Tablo 57. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları	233
Tablo 58. Örgütsel Güven İle Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları	235

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	7
Şekil 2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli.....	52
Şekil 3. McKnight, Cummings ve Chervany'nin Güven Modeli	54
Şekil 4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	56
Şekil 5. Zand'in Spiral Güven Modeli.....	57
Şekil 6. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları	59
Şekil 7. Beklenti Kuramına İlişkin Geliştirilen Model.....	100
Şekil 8. Duygusal Olaylar Kuramına İlişkin Geliştirilen Model	103
Şekil 9. Weiner'in (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinisizm Modeli.....	105
Şekil 10. Örgütsel Değişim Sinisizmine İlişkin Geliştirilen Model	110
Şekil 11. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	148
Şekil 12. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	151
Şekil 13. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi	154
Şekil 14. Örgütsel Sinisizm Ölçeğine İlişkin yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi	157
Şekil 15. Ölçüm Modeli.....	213
Şekil 16. Yapısal Eşitlik Modeli.....	214
Şekil 17. Aracılık Modeli	217
Şekil 18. Aracı Model-1	218
Şekil 19. Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi.....	219
Şekil 20. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yabancılaşma Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi	221
Şekil 21. Aracı Model-2	223
Şekil 22. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Etkisi	224

Şekil 23. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi	226
Şekil 24. Aracı Model-3	228
Şekil 25. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisi	229
Şekil 26. Aracı Model-4	231
Şekil 27. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Etkisi	232
Şekil 28. Örgütsel Güven İle Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisi	234

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlar yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Problem Durumu

Günümüzde, bilim ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı değişimler ve bu değişimlere ayak uydurma çabası, örgütler için bazı sorunlar oluşturmaktadır. Özellikle yeni değişimlere uyum sağlama ve bu değişimlerde rol oynayacak nitelikli insan gücünün bu sorunların başında geldiği söylenebilir. Tüm bu sorunların çözümü için güçlü değerlere sahip bir örgüt kültürünü benimsemiş bireylere ve bu bireylerin çalışabileceği güçlü örgüt kültürüne sahip eğitim kurumlarına duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Eğitim kurumlarının başında okullar gelmektedir. Okul ortamında öğretmen ve yöneticilerin beraber hareket etmesini sağlayan en önemli faktörün kültür olduğunu söylemek mümkündür.

Toplumların yaşama biçimi olarak ifade edilen kültür, toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Her toplum kendi geleneklerini, âdetlerini ve kültürlerini oluşturur. Örgütler toplumdan girdi alan, topluma çıktı vererek hizmet eden ve kendilerine ait bir kültürü olan açık sistemlerdir. Her örgütün kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır (Çelik, 1993). Bu bağlamda örgüt kültürü kavramı üzerinde durulmalıdır. Örgütleri meydana getiren, gelişmesini sağlayan ve başarıya ulaştıran birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerin başında kültür gelmektedir. Kültür çok eski bir kavram olmakla birlikte, örgüt kültürü kavramı 1930'lu yıllarda yapılan çalışmalarla etkisi hissedilen ancak 1980'lerde önem kazanmaya başlayan bir kavramdır. Örgüt kültürü kavramı ile ilgili olarak 1980'li ve 1990'lı yıllar boyunca birçok tanım yapılmış, bu kavramın neleri içerdiği veya içermediği konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. (Şişman, 2007). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren, onlara rehberlik eden, paylaşılan bir dizi değerler, inançlar, varsayımlar ve uygulamalardır (Rashid, Sambasivan ve Azmawani, 2004).

Örgüt kültürü, tüm zenginliği ve varyasyonları ile örgüt yaşamını anlayanın bir yolu olarak görülmektedir (Alvesson, 2002). Pheysey (2003) örgüt kültürünü yaygın olarak benimsenen değerleri, ortak inanç ve tutumları içeren bir yapı biçiminde tanımlamaktadır. Deal ve Peterson'a (1990) göre örgüt kültürü, örgütün tarihi boyunca oluşmuş değerlerini, inançlarını, geleneklerini ve derin kalıplarını yansıtmaktadır. Armstrong (2006) örgüt kültürünü değerler, normlar, inançlar, tutumlar ve varsayımlar modeli olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütte var olan değerlerin kişi ve kuruluşların nasıl davrandığı hakkında önemli bilgiler verdiğini, normların ise örgütlerde yazılı olmayan kurallar olduğunu belirtmektedir. Eren'e (2008) göre örgüt kültürü neyin nasıl yapılacağını gösteren, örgüte uyum sağlamayı kolaylaştıran önemli bir kılavuz görevi görmektedir. Aynı zamanda örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Cameron ve Quinn (2011) örgüt kültürünün kurumların etkililiğini artırmada ve kurum yöneticilerine ve çalışanlara rehberlik etmede önemli bir yer tuttuğunu vurgulamaktadır. Shepstone ve Currie'ye (2008) göre çalışanların kararlı olmalarında ve örgütün başarısına katkıda bulunacak bir ortamın oluşturulmasında örgüt kültürü önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütlerde, çalışanların tatmin duygularının oluşması ve artmasında, performanslarının yükselmesinde birçok etkenin olduğu söylenebilir. Bu etkenlerin biri de güven duygusudur. Güven, örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından önem taşımaktadır. Ancak örgütlerde güven duygusunun oluşması uzun ve özverili çabalar gerektirmektedir. Çalışanlar arası ve örgüt içi güvenin oluşturulması, geliştirilmesi ve artırılması örgütlerin gelişimi için gerekli görülmektedir. Türk Dil Kurumu (2005) güven kelimesini korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu şeklinde tanımlamaktadır. Schoorman, Mayer ve Davis (2007) ise güveni bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma istekliliği olarak görmektedir. Güven kavramı genellikle tekil olarak incelenmesine rağmen toplumsal veya örgütsel bağlamda yapıya, süreçlere ve işletim etkinliğine sistematik bir etkisinin olduğu söylenebilir. Örgütlerin norm ve değerlerinde, hedef belirlemede, bilgi alışverişinde, karar vermede, işbirliği ve performans yönetiminde güven duygusu rol oynamaktadır (Yanık, 2012).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Çalışma ortamındaki ilişkilere bağlı olarak

oluşan güven duygusu, örgüt içindeki kural ve düzenlemelerden, iletişim yapısından, yetki ve sorumluluk ile aidiyet duygusundan büyük ölçüde etkilenmektedir (Asunakutlu, 2006). Shockey-Zalabak, Ellis ve Winograd'a (2000) göre örgütsel güven çalışanların örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere, niyet ve davranışlara yönelik sahip olduğu beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Taşkın ve Dilek'e (2010) göre ise örgütsel güven işverenin sahip olduğu güven ve destek hissi, açık sözlü olması ve verdiği sözleri yerine getirme inancıdır. Örgütsel güven, çalışanların örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütlerine karşı olan bu isteği resmî olan ve resmî olmayan ağlar aracılığıyla iletişim kanalları kullanılarak oluşturulabilir. Başka bir deyişle çalışanların örgütlerine karşı duydukları güven hissinin iletişim kanallarının açıklığı ile doğru orantılı olduğu söylenebilir (Tan ve Lim, 2009). Güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütlerin gelişimlerinin önünde engel oluşturan birçok faktör bulunmaktadır. Bu engellerden biri, çalışanların örgütlerine karşı yabancılaşmasıdır. Çalışanların yabancılaşma düzeylerinin yüksek olmasının, çalışanlardan istenilen performansın gösterilmesini engellediği söylenebilir. Bu açıdan düşünüldüğünde örgütlerde yabancılaşma, dikkat edilmesi gereken bir nokta olarak görülmelidir. Yabancılaşma terimi, Latince *alienation* kelimesine karşılık gelmekte ve bu kelimenin kökü alienare olup uzaklaştırma, yerini değiştirme, başka bir konuma koyma anlamına gelmektedir. Alienate ise alienus kelimesinden türetilmiştir ve anlamı bir başkasına ait demektir (Köksal, 2010). Hegel yabancılaşma terimini ilk kullanan kişilerden biridir. Bununla birlikte Latin kökenli olan bu terim çok daha önceleri Calvin ve Luther gibi teologlar tarafından kullanılmıştır. Bu yazarlar için yabancılaşma, özgürlük, hak, toplum yararı ve bireysellik gibi olumlu olguları ifade etmektedir (Williamson ve Cullingford, 1997). Helenistik dönemde ise bu kavram Tanrı'yla bütünleşme anlamında kullanılmıştır. Burada bahsedilen ruhun bedenden ayrı bir varlık olarak bir ve tek olan Tanrı'yla bütünleşmesidir. Pratikte yabancılaşma ise, insanın kendi eliyle yaptığı putlara tapması yani kendi kudretinden yabancılaşmasıdır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz 2008).

Yabancılaşma kavramı, bünyesinde iki farklı eleştiriyi barındırmaktadır. Bunlardan ilki *yabancılaşmış iş* (özünde tatmin etmeyen iş) şeklindedir. Modern toplumun tipik bu gerçeği endüstriyel düzenin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu durum bireyin çalışma hayatında çok önemli bir yer tutmaktadır. Yabancılaşma, insanın potansiyeline yönelik olan ahlaksızlığı reddetmektedir. İkinci eleştiri ise *yabancılaşmış işin sonuçlarıdır*. Bu sonuçlar iş hayatında tatmin edici geniş bir katılımı sağlayamamaktadır. Çünkü yabancılaşmanın siyasi düşmanlıklar, sosyal hareketler ve ırk bölünmeleri gibi ciddi sosyal etkileri bulunmaktadır (Seeman, 1959). Ayrıca yabancılaşma, çalışanın sosyolojik ve psikolojik çıkarları arasındaki yakınlaşmayı etkileyen bir kavram olarak düşünülmektedir (Seeman, 1963). Kohn'a (1976) göre yabancılaşma bireyin sosyal dünya ile kendi iç dünyası arasındaki uyumu ifade etmektedir. Başka bir deyişle bireyin sosyal dünyası ile iç dünyası arasındaki uyumsuzluk, yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir. Seeman (1975) ise yabancılaşmanın toplumsal yapıya ve bireyin kişiliğine bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik bir bozukluk olduğunu belirtmektedir. Benzer biçimde Akyıldız ve Dulupçu (2003), yabancılaşmanın bireyin iç dünyası ile modern yaşam arasındaki uyumunu içeren psikolojik bir süreç olduğunu ifade etmektedirler. Çalışanların örgütlerinden beklediklerini elde edememesi, kendilerini sadece üretim yapan biri olarak görmesi ve yöneticilerinin sert tutumları ile karşılaşması örgütlerde yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir (Soysal, 1997). Aiken ve Hage (1966) örgütsel yabancılaşmayı, çalışanların iş ve sosyal ilişkilerinde, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile olan etkileşimlerinde ve görevlerini, yerine getirmelerinde yaşadıkları memnuniyetsizlik şeklinde tanımlamaktadırlar.

Örgütlerin gelişimini engelleyen diğer bir faktör ise sinisizmdir. Sosyal yaşamda günümüzde pek kullanılmayan bir terim olan sinisizm, soyut bir kavramdır. Pek çok kavramı içine alarak bir durumu, tutumu anlatan, güven, alaycı tutumlar, tükenmişlik gibi kavramlarla yoğun ilişki içerisindedir. Temeli felsefeye dayanan sinisizm kavramı psikoloji, sosyoloji, insan kaynakları yönetimi gibi farklı disiplinlerden beslenmektedir. (Sur, 2010). Sinisizm kavramı, bir düşünce tarzı ve bir yaşam biçimi olarak Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır (Brandes, 1997). Sinisizm kavramının kökeni Milattan Önce dördüncü yüzyıla kadar gitmektedir. Sinisizm kelimesinin Yunanca köpek anlamına gelen *kyon* kelimesinden veya Atina yakınlarında Siniklerin okulunun bulunduğu bir

kasaba olan Cynosarges'ten gelmiş olabileceği belirtilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Helvacı'ya (2010) göre, Sinikler dünya materyalizmi adına her şeyi reddetmekte ve sade bir hayat tarzını benimsemektedirler. İnsanların bencilliğini ve politik düzeni kıyasıya eleştirmekte ve bunu yaparken kendi eleştirdikleri hayatın bir parçası olmamaktadırlar. Sinisizm, tarih içerisinde düzeni eleştirip kişiyi ön plana çıkartmayı hedefleyen ve bazıları tarafından kısmen olumlu bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavramken günümüzde olumsuzluk ifade eden bir kavram hâline dönüşmüştür. Bu durum, eski ve modern siniklerde ayrışmaya neden olmuştur. Ancak hem eski siniklerde hem de modern siniklerde bulunan ortak nokta umutsuzluktur. Eski sinikler, yenemeyecekleri ve yenme umutları olmayan bir sistemle, toplumla savaşımlardır. Modern sinikler ise ya kişinin kendinde bulunan kişilik siniği ya da toplumun onlara yaşattıklarından dolayı sinik olduklarını iddia etmişlerdir ve aynı şekilde gelişim ve değişime dair umutlarının da olmadığını belirtmişlerdir (Delken, 2004; Helvacı, 2010).

Sinisizm, kelime kökeninden de anlaşıldığı üzere felsefi temellere dayandığı gibi din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde çalışma konusu olmuştur (Kalağan ve Güzeller, 2010). İlgili literatür incelendiğinde sinisizm kavramının birçok farklı tanımının olduğu görülmektedir. Fieschi ve Heywood (2004) sinisizmin bünyesinde güven eksikliği, isteksizlik, alaycı tutum ve düşük beklenti gibi birçok özelliği barındıran bir kavram olduğunu belirtmektedir. James'e (2005) göre sinisizm umutsuzluk, engellenme ve düş kırıklığı ile karakterize edilen bir tutumdur. Sinisizm kavramı, iş sinisizmi, örgütsel sinisizm, yönetime yönelik sinisizm ve örgütsel değişim sinisizmi, gibi farklı şekillerde ilgili literatürde yer almaktadır.

Örgütsel sinisizm özellikle 1990'lı yılların başlangıcından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yapılan araştırma ile örgütsel sinisizm kavramı ortaya çıkmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010). İlgili alanyazına bakıldığında örgütsel sinisizm kavramı ile ilgili genel bir tanım bulunmamaktadır. Dean ve diğerlerine (1998) göre örgütsel sinisizm, kişinin çalıştığı örgütüne karşı negatif tutumudur. Bu tanımda üç boyut göze çarpmaktadır: örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanış, örgüte karşı negatif duygular ve örgüte yönelik kötüleyici (negatif) eğilimler ve bu inanışlarla,

etkenlerle tutarlı olan kritik davranışlar şeklindedir. Turner ve Valentine (2001) örgütsel sinisizmi güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanları karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin bir boyutu olarak tanımlamaktadır. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) ise örgütsel sinisizmin, çalışanların örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündüğü zaman ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında örgüt kültürü ile örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar dikkate alındığında örgüt kültürünün örgütsel güven ile olumlu yönde (Alizadeh ve Panahi, 2013; Amirkhani, Zavari ve Piri, 2013); örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm ile olumsuz yönde (Açıkel, 2013; Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014) ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel güvenin, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm ile olumsuz yönde (Özbek, 2011; Türköz, Polat ve Cotar, 2013) ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak araştırmanın diğer değişkenleri olan örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sinisizm arasında olumlu yönde (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013) ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizmi bir arada ele alan bir çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılacak bu araştırma ile ilgili literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

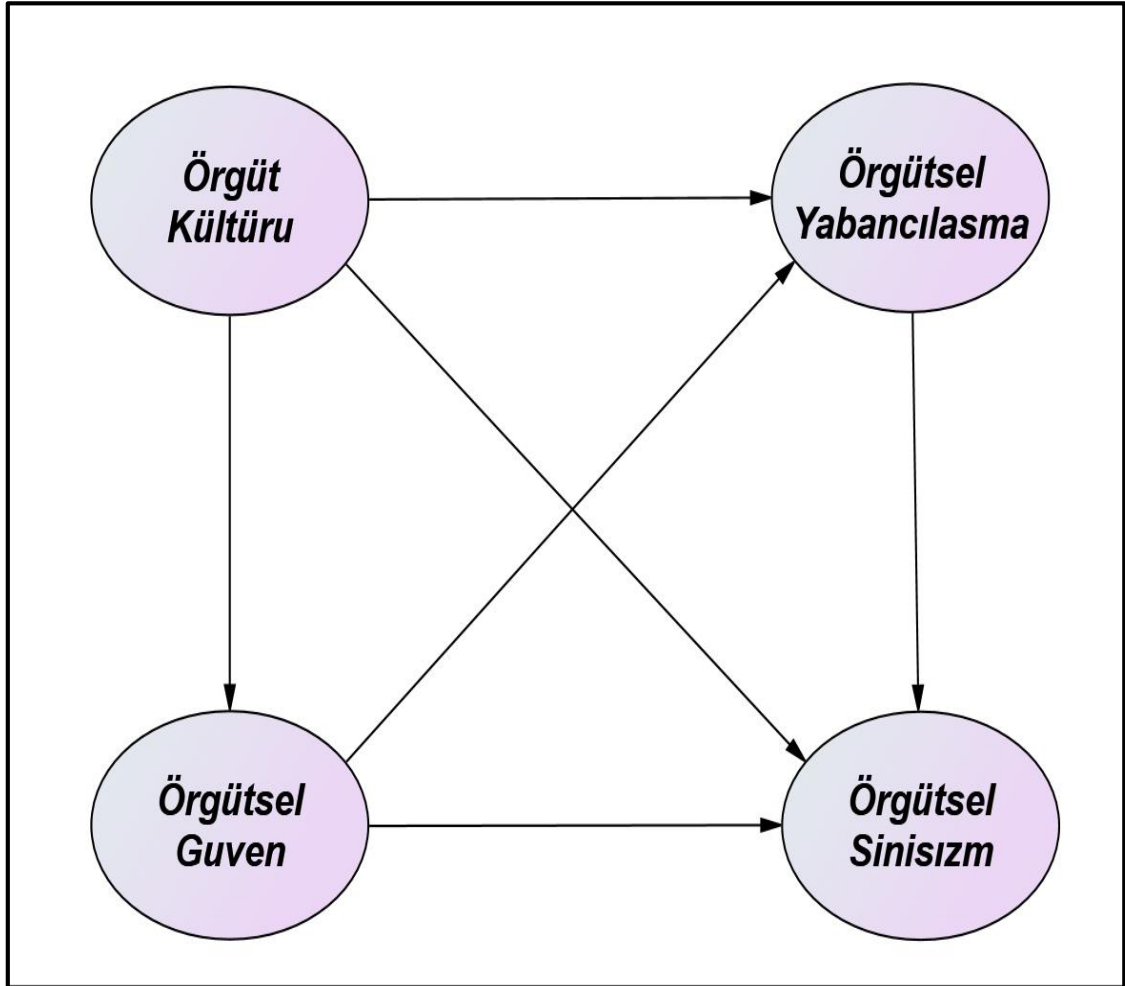
Bu araştırmanın temel amacı; okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için belirlenen alt amaçlar ise şu şekildedir:

1. Öğretmenlerin örgüt kültürü algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları hangi düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları hangi düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sinisizm algıları hangi düzeydedir?
5. Öğretmenlerin örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algıları;
 - ✓ Cinsiyet
 - ✓ Medeni durum

- ✓ Yaş
- ✓ Branş
- ✓ Mesleki hizmet süresi
- ✓ Çalışılan okuldaki hizmet süresi ve
- ✓ Okul türü değişkenleri açısından farklılaşmakta mıdır?

6. Öğretmenlerin örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşılmasına yönelik olarak Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) çerçevesinde bir model oluşturulmuş ve bu modele ilişkin çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Şekil 1.) ve geliştirilen hipotezler şu şekildedir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma Modeline İlişkin Oluşturulan Hipotezler

- H1: Örgüt kültürü, örgütsel güveni olumlu yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H2: Örgüt kültürü, örgütsel yabancılaşmayı olumsuz yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H3: Örgüt kültürü, örgütsel sinisizmi olumsuz yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H4: Örgütsel güven, örgütsel yabancılaşmayı olumsuz yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H5: Örgütsel güven, örgütsel sinisizmi olumsuz yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H6: Örgütsel yabancılaşma, örgütsel sinisizmi olumlu yönde anlamlı şekilde yordamaktadır.
- H7: Örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasında örgütsel güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.
- H8: Örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.
- H9: Örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi bulunmaktadır.
- H10: Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi bulunmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütlerin temelini oluşturan kültür, bünyesinde birçok değişkeni barındırmaktadır. Güçlü bir kültüre sahip örgütlerin daha başarılı olması beklenmektedir. Örgütlerde kültürün güçlü olması, çalışanların kendilerini güven içinde hissetmelerini, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmelerini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla örgütlerde güven dikkat edilmesi ve üzerinde durulması gereken bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Düşük düzeyde güven algısına sahip çalışanların, çalıştıkları örgütlere ne derecede fayda sağlayacağı tartışılabilir. Bunun yanında güven duygusunun düşük olduğu örgütlerde, çalışanların sergileyeceği yabancılaşma davranışlarının da artması beklenmektedir.

Yabancılaşma, örgütlerin geleceği açısından önem taşımaktadır. Çalışanın kendini örgüte karşı yabancı hissetmesi, kendisinden beklenen performansı da etkileyebilir. Yukarıda bahsedildiği üzere güven ve yabancılaşma, örgütlerin gelişim sürecini etkilemektedir. Güven duygusunun azaldığı bunun yanında çalışanlarda yabancılaşmanın arttığı örgütlerde sinisizm davranışlarının da göz önüne alınması gerekmektedir. Sinisizm, çalışanların örgütlerine karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta sergiledikleri olumsuz tepkileri içermektedir. Çalışanların sinik davranışlar sergilemesinin, beraberinde güven duygusunu azaltması, yabancılaşma düzeyini yükseltmesi ve kültürü zayıflatması beklenebilir. Bu durumun, örgütlerin gelişim ve değişim çabalarının önünde bir engel oluşturduğu söylenebilir.

İlgili literatürde örgüt kültürünün farklı değişkenler ile ilişkisinin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Aynı şekilde örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma kavramları ile ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır. Bunun yanında henüz yeni araştırılan bir kavram olan sinisizm ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmaların sayısının az olduğu söylenebilir. Bu çalışma, örgütlerin sahip olduğu kültürün, çalışanların, güven, yabancılaşma ve sinisizm davranışlarını nasıl etkilediğini bunun yanında örgütsel güvenin, örgütsel yabancılaşmayı ve örgütsel sinisizmi ne derecede ve hangi yönde etkilediğini ve örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sinisizmi nasıl etkilediğini ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Literatürde kültür, güven, yabancılaşma ve sinisizm kavramlarını bir arada dikkate alıp arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan düşünüldüğünde çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve alandaki bu boşluğu doldurmaya yönelik faydalı olacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin güçlü bir örgüt kültürü algısına sahip olmasının, onlarda güven duygusunu yükselteceği, örgütlerine karşı yabancılaşma hissini azaltacağı ve sinik davranışları azaltacağı varsayılmaktadır. Bu varsayımdan hareketle, arzu edilen bu durumun eğitim kurumlarının başında gelen okulların gelişimine ve toplumun geleceği olan öğrencilerin başarısına katkı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca okullarda öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissetmeleri ve performanslarının yükselmesi bakımından da bu araştırma önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında kültür, güven, yabancılaşma ve sinisizm kavramlarını bir arada dikkate alıp bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini betimleyen bir modelin

ilgili literatüre katkıda bulunacağı öngörülmektedir. Bu nedenle araştırmanın modellenme aşamaları ve bu aşamalarda yaşanan problemler ve bulunan çözümler diğer benzer çalışmalara da öncülük etmesi açısından önem arz etmektedir. Özellikle dört farklı kavram (kültür, güven, yabancılaşma ve sinisizm) arasındaki ilişkiyi resmeden yapısal eşitlik modelinin alanında uzman kişilerin rehberliğinde ayrıntılı bir şekilde ele alınarak tasarlanacak olmasının başka çalışmaların üretilmesine temel oluşturabilme açısından önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

1.4. Sayıtlar

- Veri toplama araçları, araştırmanın amacına ulaşmayı sağlayacak bilgileri taşıyıcı niteliktedir.
- Ölçekler aracılığı ile toplanan veriler, öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma, Rize ili merkez ve merkeze bağlı tüm ilçelerinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, öğretmenlerin örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının hangi düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik hazırlanan ölçek maddeleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kültür: Kültür, anlam örüntülerinin tarihsel olarak aktarımı şeklinde tanımlanabilir. Bu anlam örüntüleri, hem açık hem de kapalı olarak öyle olduğu varsayılan inançlarla ifade edilir (Terzi, 2005, s. 424).

Örgüt Kültürü: Bir grubun dış çevreye uyum sağlamaya ve bütünleşme problemleriyle başa çıkmaya çalışması sonucu, işe yaradığı için kabul edilen ve doğru yol olarak örgüte yeni katılan üyelere öğretilmesi gereken keşfedilmiş veya geliştirilmiş varsayımlar modelidir (Schein, 1990, s. 111).

Güven: Bireylerin birbirlerine yönelik düşünce ve davranışlarıyla ilgili olumlu duygularını içeren psikolojik bir unsurdur (Wech, 2002, s. 354).

Örgütsel Güven: Çalışanların örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere, niyet ve davranışlara yönelik sahip olduğu beklentilerdir (Shockeley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000, s 40)

Yabancılaşma: Bireyin kendi oluşturduğu teknolojilerden, sosyal kurumlardan ve başka bireylerden kopmuş olması şeklinde tanımlanmaktadır (Waltz, 1982, s. 128).

Örgütsel Yabancılaşma: İşin, çalışana giderek dışsallaşması ve çalışanın bir parçası olmaktan çıkması sonucunda, çalışanın inanç, duygu ve davranış gücünü özgür bir şekilde ürüne dönüştüremez hâle gelmesidir (Eryılmaz, 2010, s. 17).

Sinisizm: Otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumları yansıtmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997, s. 450).

Örgütsel Sinisizm: Bireyin olumsuz inançları, duyguları ve davranışları ile şekillenen, çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan ve bireyin sosyal ve kişisel deneyimleri sonucu oluşan örgütüne yönelik sergilediği tutumlar şeklinde ifade edilmektedir (James, 2005, s. 7-8).

İKİNCİ BÖLÜM

II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve taranarak örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm kavramlarına ilişkin görüşler sunulmaya çalışılmıştır.

2.1. Kültür

Kültür, çok köklü bir kavram olmakla beraber farklı insani ve sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve esas olarak sosyal antropolojinin araştırma konusu olan bir kavramdır. Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamında Latince *colere* veya *culture* kelimesinden geldiği düşünülmektedir. Voltaire tarafından kültür, bilişsel anlamda insan zekâsının oluşumu ve gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür kavramı sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve eğitim gibi çeşitli disiplinlerde bulunan teorisyenler ve araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Bu disiplinler, kültür kavramını şekillendirmeye, çeşitli açılardan inceleyerek bir çerçeve oluşturmaya ve kavramı açıklığa kavuşturmaya çalışmışlardır (Şişman, 2007, s. 1; Smith, 2009, s. 36).

Kültür, Antropolog Klockhohn (1951) tarafından, insan gruplarının ayırt edici özelliklerini oluşturan duygu, düşünce, tepki ve sembollerle iletilen, temelinde tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş fikirleri ve değerleri içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980, s. 23). Türkçe Sözlük'te kültürün farklı tanımları yer almaktadır. Bunlar: Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü; Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü ve Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi şeklindedir (TDK, 2005). Muchinsky'e (2006, s. 263) göre kültür toplumların dilini, değerlerini, tutumlarını, inançlarını ve geleneklerini içermektedir. Martin (2002, s. 60) kültürü, çeşitli normları, ritüelleri, hikâyeleri, fiziksel düzenlemeleri ve resmî olan veya resmî olmayan uygulamaları içeren bir kavram olarak tanımlamaktadır. Pheysey (2003,

s. 3), kültürün sürekli bir dönüşüme tabi olduğunu ve insanlar için ortak bir yol oluşturduğunu ifade etmektedir.

Keyton (2005, s. 18-20) kültürün durağan olmayıp, değişmekte olduğunu vurgulamaktadır. Bunun yanında kültür oluşturmak, basit bir işlem değildir. Toplum üyelerinin birbirleri ile olan etkileşimi, topluma yeni katılan bireyler ve çevre faktörü kültürü etkilemekte ve değiştirmektedir. Ayrıca kültür, insanlara bakış açısı kazandırarak olaylara nasıl bakması ve bunları nasıl yorumlaması gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. Schein'e (2010, s. 3) göre kültür, sürekli kendini yenileyen dinamik bir olgu olmakla beraber insanların başkalarıyla olan etkileşimleri sonucu oluşmakta ve insanların kendi davranışları ile şekillenmektedir. Pfister (2009, s. 35) kültürün insanlar arasında paylaşılan, etkileşim sonucu oluşan, hem örtük hem de açık bir şekilde gerçekleşen, tarihe ve geleneklere dayalı olan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Schabracq (2007, s. 8) kültürü iki yaklaşımda ele almaktadır. Birincisi, *işlevsel* yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, kültür toplumların hayatta kalması ve sorunların çözümü için hangi yolların kullanılması gerektiğini göstermektedir. İkincisi ise *yapısal* yaklaşım şeklindedir. Bu yaklaşım, kültürün nasıl ve hangi öğelerden oluştuğunu ve neleri kapsadığını içermektedir. Alvesson (2002, s. 3) kültürü sosyal bir desen olarak tanımlamakta, insanların davranış kalıplarını ve norm sistemlerini içerdiğini ifade etmektedir. Chatman ve Cha'ya (2003, s. 21) göre ise kültür, insanın toplum içindeki yaşamını biçimlendiren (neyin önemli olduğunu tanımlayan) değerler ve (uygun tutum ve davranışları tanımlayan) normlar sistemidir.

Kültür, insan ve çevresi ile ilgili olan her şeyi kapsamaktadır. İnsanların etkinlikleri sonucu ortaya çıkan değer yargıları kültürün parçası hâline gelmektedir. Aynı zamanda kültür, insanların tarihsel geçmişini yansıtmakta, gelişim özelliklerini içermekte ve toplumsal ilişkileri yönlendirmektedir (Aydınlı, 2003, s. 80). Sargut (2001) her kültürün kendine özgü bir insan modeli oluşturduğunu ifade etmektedir. Kültürden kültüre değerler ve davranış şekilleri farklılık göstermekte ve bunun sonucunda farklı insan modelleri meydana gelmektedir. Bu insan, içinde bulunduğu toplumun kültürünün gelişmesine ve toplumların iç dinamiklerine katkı sağlamaktadır. İnsanlar etkililiği artırmak amacıyla birleşmekte ve örgütleri oluşturmaktadırlar (s. 95-96). Simircich (1983,) örgüt kültürünün ortak değerler ve inançlardan oluştuğunu ve birçok önemli işlevi yerine getirdiğini belirtmektedir. Bu işlevleri dört boyut altında incelemiştir. Birincisi,

örgüte kimlik duygusu vermektedir; ikincisi, sosyal sistemin istikrarını ve devamlılığını sağlamaktadır; üçüncüsü, davranışlara rehberlik ederek şekillendirmektedir ve son olarak çalışanların bağlılık ve aidiyet duygularını geliştirmektedir (s. 345-346).

Kültür zihinsel, yapısal, işlevsel, sembolik, davranışsal ve normatif olmak üzere farklı açılardan ele alınmaktadır. Kültür *zihinsel* açıdan insanları hayvanlardan ayıran düşünceler bütünü, *yapısal* açıdan birbirleri ile ilişkili davranışlar örüntüsü, *işlevsel* açıdan insanın yaşadığı problemleri çözme biçimi; *sembolik açıdan*, paylaşılan semboller sistemi *tarihsel* açıdan; gelecek kuşaklara aktarılan sosyal miras; *davranışsal* açıdan insanın yaşamdan öğrendiği davranışlar toplamı ve *normatif* açıdan ise insanın nasıl hareket etmesi gerektiğine dair kurallardır (Şişman, 2007, s. 13-14). Bunun yanında kültür, anlam örüntülerinin tarihsel aktarımı şeklinde ifade edilmekte ve bu örüntüler hem açık hem de kapalı olarak öyle olduğu kabul edilen inançlar şeklinde açıklanmaktadır (Terzi, 2005; s. 424).

Kültür kavramını daha iyi anlayabilmek için bu kavramın gözlenebilir özelliklerinin ve neleri kapsadığının belirlenmesi gerekmektedir. Schein (2010, s. 14-16) bu özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- ***İnsanların etkileşimi sonucu ortaya çıkan davranışlar:*** Dil, gelenek, görenekler ve ritüelleri içeren geniş bir yelpazedir.
- ***Grup normları:*** İnsanların çalışmalarında davranışlarını yönlendiren standartlar, kurallar ve değerlerdir.
- ***Benimsenmiş değerler:*** İnsanların grup olarak paylaştığı ve özümsemiştiği değerleri ifade etmektedir.
- ***Formal felsefe:*** İnsanların düşünce ve davranışlarında izledikleri politika ve ideolojik ilkeleri içermektedir.
- ***Oyunun kuralları:*** Topluma yeni katılan bireylerin uyması gereken ve yazılı olmayan kurallardır.
- ***İklim:*** Fiziksel düzen içerisinde insanların birbirleri ile etkileşimi sonucu ortamda oluşan duygudur.
- ***Beceriler:*** İnsanların çalışma hayatlarında görevlerini yerine getirirken kullandıkları özel yetenekleridir. Bu yetenekler kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır.

- **Düşünce alışkanlıkları ve zihinsel modeller:** Bir grubun üyeleri tarafından kullanılan dil, paylaşılan düşünce ve algıları kapsamaktadır. Bu durum, gruba yeni katılan bireylere sosyalleşme sürecinde öğretilmektedir.
- **Paylaşılan anlamlar:** İnsanların birbirleri ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan ve onlar tarafından oluşturulan anlayışlar ve anlamlar bütünüdür.
- **Kök metaforlar ve semboller:** İnsanlar tarafından somutlaştırılan ve kendilerini karakterize eden ifade ve sembollerini kapsamaktadır.
- **Ritüeller ve kutlamalar:** İnsanların kendileri için önemli projeleri tamamlaması veya terfi etme gibi olaylardan sonra kutlama yapılmasıdır.

Yukarıdaki kavram ve olguların tamamı grup üyeleri tarafından paylaşarak kültür oluşturulmaktadır. Kültür normlar, değerler, davranış kalıpları, ritüeller ve gelenekler gibi pek çok kavramı bünyesinde barındırmakla beraber yapısal kararlılık, derinlik ve genişlik anlamlarını da taşımaktadır.

Kültür ile ilgili yapılan tanım ve açıklamalar dikkate alındığında (Şişman, 2007, s. 14-15) insan tarafından ortaklaşa üretilen ve aktarılan, tarihsel bir arka planı olan, dinamik ve zamanla değişen, semboller sisteminden meydana gelen, yol gösteren, öğrenilip paylaşılan, kendisini oluşturan unsurlarla bir bütün teşkil eden ve uyum sağlayıcı mekanizma özelliklerinin vurgulandığı görülmektedir.

2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı, 1980’lerde yayımlanan Pettigrew’in *Örgüt Kültürleri Üzerine* başlıklı makalesi ile önem kazanmaya başlamıştır. Daha sonra konu ile ilgili Peter ve Waterman’ın (1982) *Mükemmellik Arayışı* ve Ouchi’nin (1982) *Z Teorisi* olmak üzere iki kitap basılmıştır. Ortaya çıkan bu kavram antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ilgi ile karşılanmıştır. (Aydınlı, 2003, s. 79; İpek ve Topsakal, 2009, s. 56; Özkalp ve Kirel, 2010, s. 157; Yağmurlu, 1997, s. 717). Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasından sonra 1980’li ve 1990’lı yıllar boyunca birçok tanım yapılmış, bu kavramın neleri kapsadığı veya kapsamadığı konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Böylece örgüt kültürü kavramının tanımlanmasında farklı yaklaşımlar benimsenmiştir (Şişman, 2007, s. 80).

Örgütler farklı kültür yapılarına sahip bireylerden meydana gelmektedir. Bu bireyler, görevsel ve mesleki kural ve ölçütler ile bir araya gelmiştir. Bireylerin bir

araya gelerek oluşturdıkları örgütler, kendi içlerinde ortak inançlar ve değerler sistemine sahiptir. Oluşan bu sistem örgüt içinde çeşitli inanç, değer, tutum ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına öncülük eder. Bu oluşum ise örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Eren, 2008, s. 135). Örgüt kültürü birtakım değerlerden meydana gelmiş, değerlerin olduğu gibi kabul gördüğü, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan bir kavramdır (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 160). Hoy ve Miskel (2010, s. 165) örgüt kültürünü; birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandırmanın yanında, çalışanlar tarafından paylaşılan yönelimler şeklinde tanımlamaktadır.

Schein'e göre örgüt kültürü; belirli bir grup dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken işe yaradığı için doğru kabul edilen ve bu nedenle o problemlere ilişkin algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımlar modelidir (Schein, 1984, s. 3; 1990, s. 111). Sun (2008, s. 137) örgüt kültürünü, çalışanlar tarafından paylaşılan köklü inanç ve değerler olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında örgüt kültürü, çalışanlar açısından yol gösterici bir rol oynamakta ve problemlerin çözümünde hangi yolun doğru olduğunu göstermede yardımcı olmaktadır. Benzer biçimde Buschman (2013, s. 357) örgütler açısından kültürün, problem çözmeyi, açık iletişimi, sorumlulukları ve sınırları içerdiğini belirtmektedir. Arslan, Kuru ve Satıcı'ya (2005, s. 453) göre örgüt kültürü, değerler, normlar, törenler ve çalışanların paylaştığı inançlardan meydana gelmektedir. Karcioğlu ve Çekmegül (2003, s. 37-38) ise örgüt kültürünün, örgüt içerisinde yaşayan ve yaşatılan semboller, törenler, efsaneler, normlar, değer, inanç ve davranışlardan oluştuğunu belirtmektedirler.

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarının nedenlerini açıklamaktadır. Bunun yanında örgüt kültürü, denge, bütünleşme, amaca ulaşma ve kalıpların korunması gibi sosyal sistemin özelliklerini taşımaktadır (Kuşcu, 2011, s. 376). Aydoğan (2004, s. 208) örgüt kültürünün öğrenilmiş davranışlardan oluştuğunu, bireylerin hem biyolojik hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığını, bunun yanında çalışanlarına farklı bir kimlik verdiğini ve bağlılığın geliştirilmesine katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Demirel ve Karadal'a (2007, s. 254) göre örgüt kültürü, örgüt içi değerleri, inançları, strateji ve politikaları kapsayan, bununla birlikte kendisini sürekli yenileyen bir süreçtir. Luthans (2010, s. 72) ise örgüt kültürünün, gözlemlenen davranışlardan, normlardan, baskın

değerlerden, felsefeden, iklim ve kurallardan oluştuğunu belirtmektedir. Curtis ve Pettigrew (2009, s. 5) ise örgüt kültürünü, inançlar, normlar, değerler, roller ve dil gibi unsurları içeren yaşamın ortak bir yolu olarak tanımlamaktadırlar. Karcıoğlu'na (2001, s. 268) göre örgüt kültürü, bir grubun ortak olarak paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren alışkanlıklardan oluşan temel sayıltı, sembol ve uygulamalar bütünüdür.

Örgütler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için toplumdan gerekli olan değerleri çalışanlar aracılığıyla örgütlerine taşımaktadırlar. Toplumdan aldığı değer ve normları kendi ürettikleri değerler ile birleştirerek diğer örgütlerden farklılaşmaktadırlar. Böylece örgütler kendilerine has kültürel kimliklerini oluşturmaktadırlar (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012, s. 526). Örgüt içerisinde paylaşılan değerler olduğu gibi kabul edilmekte ve çalışanlar tarafından sembolik anlamlar içermektedir. Bu değerler, çalışanlar neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenilen veya istenmeyen olduğuna ilişkin olup çalışanların kendi geliştirdikleri düşünce ve inançlardan meydana gelmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgütlerin temel özelliklerini yansıtmaktadır (Blunt, 1991, s. 56; Demir ve Öztürk, 2011, s. 19). Demirtaş (2010) toplumda yaşayan insanların önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için oluşturdukları örgütlerin üyeleri olduklarını ve içinde yaşadıkları toplumun kültürel özelliklerini yansıttığını belirtmektedir. Bu sebepten ötürü, örgütlerde hâkim olan değerler, düşünceler ve varsayımlar toplumun üst kültürünü yansıtmaktadır. Örgüt kültürü toplumların birer alt kültürü olarak görülmektedir (s. 209).

Bruyere (2013, s. 9) kültürün örgütler için hem istikrar hem de uyum oluşturduğunu belirtmektedir. Bunun yanında kültürün, yeni koşullara ayak uydurmak için stratejilerin geliştirilmesi ve örgütü bir arada tutması gibi önemli işlevlerinin olduğundan bahsetmektedir. Doolittle (2002, s. 13) örgüt kültürünün ortak değer ve fikirleri, çalışanlar tarafından paylaşılan düşünme biçimlerini ve normları kapsadığını vurgulamaktadır. Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a (2002, s. 43) göre örgüt kültürü ortak eylem, inanç ve değerlerden oluşmakta ve çalışanların davranışlarına yön vermektedir. Champoux (2011, s. 73) örgüt kültürünün örgüt üyelerini etkileyebilen karmaşık ve derin bir yapıya sahip olduğunu ve örgütün tarihinden getirdiği değerleri, normları, ritüelleri, törenleri ve kahramanları içerdiğini belirtmektedir. Örgüte yeni katılan çalışanların kalıcı olmaları için yukarıda belirtilen unsurları öğrenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Mcshane ve Von Glinow (2010) örgüt kültürünün kontrol sistemi, sosyal yapıştırıcı ve anlayış oluşturma olmak üzere üç boyuttan meydana geldiğini ifade

etmektedir. *Kontrol sistemi*: Örgütlerin amaç ve beklentileri doğrultusunda çalışanları yönlendiren sistemlerdir. *Sosyal yapıştırıcı*: Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak ve kimlik oluşturmak amacıyla örgütün baskın kültürünü içselleştirirler. Bu durum, çalışanları bir arada tutarak iş birliğini artırmak ve örgüte yeni üyelerin katılımını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Son olarak *anlayış oluşturma*: Çalışanların örgütlerinde neler olup bittiğinden haberdar olmasında, örgütün çalışanlardan, çalışanların da örgütlerinden ne beklediğini anlamasında kültür önemli bir yer tutmaktadır (s. 424).

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgüt kültürünün bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu başlıklar altında toplanabilir (Eren, 2008, s. 138-139):

- **Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur:** Kültür örgütün faaliyet konusunun, toplum içindeki üstlendiği görevin ve geçmiş dönemlerine ait başarıların yöneticiler tarafından çalışanlara norm ve davranışlar şeklinde aktarılmasını içermektedir. Bu şekilde çalışanlar tutum, norm, değer ve davranışları kazanırlar.
- **Örgüt kültürü çalışanlar arasında paylaşılmalıdır:** Örgütlerin sahip olduğu kültürün, hikâyeler ve semboller ile tüm üyelere aktarılması ve paylaşılmasıdır.
- **Örgüt kültürü yazılı bir metin hâlinde değildir:** Örgüt içindeki birtakım varsayımların bilinmesi, çalışanların düşünce yapılarının içinde yer alması ve inanç sistemlerinin oluşturulmasıdır. Bunlar yazılı değildir.
- **Örgüt kültürü, düzenli şekilde tekrarlayan ve ortaya çıkan davranış kalıplarıdır:** Kültür, inanç ve değer sistemlerinin sonucu ortaya çıkan ve kendi içerisinde bütünlük arz eden davranış kalıplarından oluşmaktadır.

Esnek bir kavram olan örgüt kültürünün, örgütler açısından önemli sonuçlar meydana getirdiği ifade edilmektedir. Kültür ile ilgili yapılan tanımlarda görüş birliği olmamakla beraber kesişen bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlar, çalışanlar tarafından üretilmiş ve benimsenerek doğruluğu kabul edilmiş normlar, inançlar ve değerlerdir (Erdil, Kitapçı ve Turan, 2005, s. 260; Eroğlu ve Özkan, 2009, s. 51). Bunun yanında örgüt kültürünün, örgütler açısından sağladığı faydalar şu şekilde özetlenebilir (Erkmen, 2000, s. 23; Erkmen ve Bozkurt, 2011; s. 200; Genetzky-Haugen, 2010, s. 12):

- Çalışma ortamında yer alan dinamiklerin anlaşılmasında önemlidir.
- Sosyal düzeni koordine etmektedir.

- Çalışanlara ekip çalışmasının önemini kavratır.
- Çatışma yönetimi ve çatışmalar ile başa çıkmaya yardımcı olur.
- Çalışan davranışlarının oluşturulmasına ve düzenlenmesine yardım eder.
- Çalışanların kararlarını ve eylemlerini etkiler.
- Örgütlerin gelişimini ve hayatta kalmasını sağlar.

Sezgin ve Bulut (2013) örgütlerde kültürün oluşmasında örgüt kurucularının etkisinin önemli olduğunu belirtmektedirler. Örgüt kurucuları, kendi değerlerine benzer değerlere sahip olan çalışanları örgüte dâhil etmeye çalışmaktadır. Örgüte yeni dâhil olan çalışanlar da kendi değerleri ile örgütü farklılaştırmaktadır. Bu şekilde örgüt kültürü oluşmaya ve gelişmeye başlamaktadır (s. 184-185). Mcshane ve Von Gilnow (2010) ise örgütlerde kültürün etkili olabilmesi için üç şarta dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bunlar (1) kültürün çevre ile uyumlu olup olmadığı; (2) kültürün güçlü olup olmadığı ve (3) uyarlanabilir kültürü içerip içermediği şeklindedir (s. 424-425). Bu bilgilerden hareketle örgütlerin etkili olabilmesi için bulunduğu çevrenin kültürüne dikkat etmesi, başka bir deyişle o kültüre uyum sağlaması gerektiği söylenebilir. Bunun yanında kültürün güçlü ve uyarlanabilir olmasının da örgütlerin etkililiği açısından önem taşıdığı ifade edilebilir.

2.2.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü çeşitli öğelerden meydana gelmektedir. Bu öğeler birbirleri ile ilişkili olmakla beraber, bunları bir arada ele almak pek mümkün görünmemektedir. Bundan dolayı örgüt kültürünün daha iyi anlaşılması ve açıklanması için birtakım öğelere ayrılarak çözümlenmesi daha uygun görülmektedir (Şişman, 2007, s. 82). İlgili literatürde yaygın olarak yer alan örgüt kültürü öğeleri; değerler, normlar, inançlar, dil, kahramanlar, hikâyeler ve törenler şeklindedir. Bu öğeler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.2.1.1. Değerler

Hoy ve Miskel (2010, s. 167) değerleri, istenilen duruma ilişkin olan inançlar şeklinde tanımlamaktadır. Değerler, çalışanların örgütlerinde başarılı olabilmeleri için nasıl davranması gerektiğini belirtir. Bunun yanında değerler örgütlerin karakterlerini belirleyerek onlara birer kimlik kazandırır. Örgütün sahip olduğu değerlerin farkında olan

ve ona göre davranan çalışanların, örgütlerine olan bağlılık ve aidiyet duygusu da artmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel yaşamı daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültüründe, değerler hem bireysellik hem de bütünlük içermektedir. Kluckhohn'a (1951) göre değerler, örgütlerin bireysel ve karakteristik özellikleri hakkında açık veya örtük fikirler vermektedir (Hofstede, 1980, s. 20). Değerler, örgütlerin kültürlerini oluşturmada önemli bir faktör olmakla beraber örgüt içerisinde iletişimin nasıl olduğu, insanların örgütte nasıl yükseldiği ve örgüt içerisindeki kararların nasıl alındığına yönelik bilgiler içermektedir (Aydınlı, 2003, s. 85). Unutkan (1995, s. 47) ise örgüt kültürünün temelini değerlerin oluşturduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında toplumların nasıl kendine özgü birtakım değerleri bulunmakta ise örgütlerin de kendilerine özgü değerlerinin olduğunu belirtmektedir. Ayrıca değerler, hangi davranışların iyi ve istenilen nitelikte olduğunu belirlemekte ve aynı zamanda birey ve toplum açısından nelerin doğru olduğunu ortaya koymaktadır. Demirtaş ve Ekmekyapar (2012, s. 528), değerlerin sosyal ve örgütsel hayatta yol gösterici olduğunu, bunun yanında örgüt yöneticilerinin davranışlarına da rehberlik ettiğini belirtmektedirler. Keyton (2005, s. 25) ise örgüt kültürünün birbirine bağlı birçok değer içerdiğini belirtmektedir. Ancak değerlerin, bazen birbirleri ile örtüşmeyebileceğinden (*örneğin* özerklik ve kişisel başarı ile ilgili değerler, takım çalışması değeri ile uyum göstermeyebilir) bahsetmektedir.

2.2.1.2. Normlar

Örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen, kural ve standartlar norm olarak tanımlanmaktadır. Örgütte var olan değerlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan normlar ödül ve cezalandırma olmak üzere iki farklı şekilde korunmaktadır. Normlara uygun hareket edilmesinin sonucu ödüllendirme, norm dışı hareketlerin sonucu ise cezalandırma olmaktadır. Bunun yanında normlar, zaman içinde çalışanlar için alışkanlık hâline gelmekte ve öğrenilebilmektedir. Normlara uyulması çoğu zaman otomatik olarak gerçekleşmekte ve çalışanlar tarafından fark edilmemektedir (Unutkan, 1995, s. 11-12). Pheysey (2003, s. 47) normların, çalışanların iş tanımlarında açıkça ifade edilmediğini, örtük şekilde bulunduğunu belirtmektedir. Keyton'a (2005, s. 24) göre ise normlar, nadiren de olsa açıkça veya doğrudan belirtilmektedir. Normların ifade edilmesi ise örgüt içi iletişim kanalları ile gerçekleşmektedir. Schein (2010, s. 208) ise normların kişisel,

kişiler arası ve örgütsel olmak üzere üç farklı sonuç oluşturduğunu belirtmektedir. Bu sonuçların çalışanların örgütte nasıl davranması ve hangi kurallara uyması, çalışanların ve örgüt yöneticilerinin birbirleri arasındaki iletişim veya davranış şekillerinin nasıl olması ve örgüt içerisindeki normların neler olması gerektiği ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Öztürk, Şaklak ve Yılmaz'ın (2010, s. 62) göre normlar, örgüt içerisindeki uyulması gereken çalışma koşullarını ifade etmekte ve doğru yanlış ayrımı ile ilgili davranışsal beklentileri kapsamaktadır. Örgütler açısından normlar, değer sistemine bağlı olarak gelişen, çalışanlara yol gösteren, olumlu ve olumsuz belirleyen standartlar bütünü olarak açıklanmaktadır.

2.2.1.3. İnançlar

İnançlar, çalışanların, olaylara, kişilere ve nesnelere ilişkin geliştirdikleri sayıltılar olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların davranışlarının temelinde bulunan sayıltılar soyut olarak gerçekleşmektedir. Bu sayıltılar, çalışanların örgütsel yaşamdaki davranışlarını etkilemekle beraber olduğu gibi kabul edilmektedirler (Çelik, 1993, s. 137). Schermerhor, Hunt ve Osborn'a (2002, s. 29) göre inançlar, çalışanların biri veya bir şey hakkındaki fikirlerini temsil etmektedir. Bunun yanında, inançlar örgütlerde çalışanlar arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005, s. 450). Öztürk, Şaklak ve Yılmaz'ın (2010, s. 62) inançları, örgütün geçmişine ve var olan gerçeklerine yönelik çalışanların bilgileri şeklinde ifade etmektedirler. Curtis ve Pettigrew (2009, s. 7) ise inançları, örgüt içerisinde herkes tarafından kabul edilen önermeler olarak tanımlamakta ve bu inançların mutlak, güçlü ve zayıf olmak üzere üç farklı derecede gerçekleştiğini belirtmektedirler. Mutlak inançlar herkes tarafından kabul edilmekte, güçlü inançlar eleştiriye açık şekilde gerçekleşmekte ve zayıf inançlar ise zamanla terk edilebilmektedir. Benzer biçimde Sun (2008, s. 138) inançları yol gösterici ve günlük olmak üzere iki başlık altında ele almaktadır. Yol gösterici inançlar, günlük inançlara yön vermektedir. Günlük inançlar ise örgüt kültürünün bir parçası olmakla beraber çalışanların günlük davranışları, kuralları ve duyguları olarak ifade edilmektedir.

2.2.1.4. Dil

Örgütte çalışanlar tarafından kullanılan dil örgüt hakkında ipuçları vermektedir. Örgüt kültürünün temelini oluşturan değer ve normlar dil aracılığıyla ifade edilmektedir (Unutkan, 1995, s. 49). Bu anlamda örgütte kullanılan dilin, kültürün oluşturulması ve sürdürülmesi açısından önem taşıdığı söylenebilir. Pettigrew (1979, s. 575), örgüt kültürünün öğelerinden olan dili vokal (sesli) işaretler sistemi olarak tanımlamaktadır. Dil, örgüt kültürünün yeniden oluşturma sürecinde önemli bir yer tutmakta ve aynı zamanda pratik etkilere ulaşmak için bir araç rolü üstlenmektedir. Bunun yanında dil, örgütlerdeki kültürel ve tarihî mirasın bir parçası olmakla beraber örgütlerdeki örtük ve sosyal değerlendirmeleri somutlaştırmaktadır. Şişman'a (2007, s. 97-98) göre dil, sosyal olarak oluşturulan ve yaşatılan canlı bir varlık gibi düşünülmektedir. Bir örgütte hâkim olan dilin çözümlenmesi ile örgüt hakkında bilgiler elde edilebilir. Dil içerisinde egemen olan benzetme, mecaz veya metaforlar, çalışanların birbirlerine ve olaylara bakış açılarını etkilemektedir. Bunun yanında dil, belirli bir bağlam içinde anlam kazanmakta, çalışanlar aynı kelimeleri kullanarak farklı anlamları vurgulayabilmektedirler.

2.2.1.5. Kahramanlar

Başarılı örgütlerin kendi kahramanları bulunmaktadır. Bu kahramanlar, örgütte fark oluşturan, örgütün günlük yaşamında meydana gelen unutulmaz anları kutlayan kimselerdir. Bunun yanında kahramanlar, örgütleri sembolize eden, örgütün temel değerlerini yaşatan, rol model olarak çalışanları motive eden ve performanslarını artıran kişilerdir (Lunenberg, 2011, s. 5). Unutkan (1995, s. 51), kahramanların örgütün herhangi bir kademesinde ortaya çıkabileceği ve hayalî veya gerçek olabileceğini belirtmektedir. Burada önemli olan, örgüt için kahramanların kültürel karakterlerini ortaya koyarak davranış modelleri oluşturmalarıdır. Örgüt açısından istenilen özelliklere sahip üyelere kahraman denilmektedir. Kahramanlar örgütte bulunan diğer çalışanlar için örnek alınması ve izlenmesi gereken davranış modelleridir. Örgüte yeni katılan çalışanlara değerlerin aktarılmasında, kahramanlar hakkında anlatılan hikâyeler kullanılabilir (Şişman, 2007, s. 99). Kahramanlar, örgütlerinin değer ve kültürünü kişilikleriyle bütünleştiren ve bunu somut bir şekilde yansıtan kişilerdir. Çalışanların örnek aldığı

kahramanlar, ulaşılabilir bir kişiliği temsil etmektedir. Kahramanlık, çalışanların yetenekleri ve kapasitelerinden öte bir şey değildir (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 188).

2.2.1.6. Hikâyeler

Hikâyeler, örgütlerin geçmişi ile bugünü arasında bir köprü görevi görmektedir. Bunun yanında hikâyeler, çalışanların davranışlarına yön vermekte; kendilerinden hangi durumlarda nasıl hareket edilmesinin beklendiğine dair ipuçları vermektedir. Bu unsur, örgüte yeni katılan çalışanların oryantasyonu açısından önem taşımakta ve performansını olumlu yönde etkilemektedir (Unutkan, 1995, s. 49). Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişi ile ilgili olayları kapsamaktadır. Örgüt tarihinde başarılı olan kişilerin hikâyeleri anlatılarak örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmeleri ve örgüt ile bütünleşmeleri sağlanabilir (Şişman, 2007, s. 99). Özkalp ve Kirel'e (2010, s. 187) göre hikâyeler, çalışanların daha önce dinlediği veya tanık olduğu geçmişteki olaylardır. Bunun yanında hikâyeler, örgütün kültürel değerlerini hatırlatan bir görev üstlenmektedir.

2.2.1.7. Törenler

Toplumsal yaşamda törenler, ilkel toplumlardan günümüz toplumlarına kadar önemli bir yer teşkil etmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili olarak *tören* yerine *seremoni* veya *ritüel* kavramları da kullanılmaktadır. Örgütsel törenler, örgütlerde özel bir anlamı olan eylemleri kapsamaktadır. Genel olarak örgütlerde törensel nitelik taşıyan eylemlerden bahsedilebilir. Yöneticiler ile konuşma ve karşılama, odalara girerken takınılan tavır birer ritüeldir. Örgütsel törenlere katılan çalışanlar aynı zaman, mekân ve davranışları paylaşmakta ve bu durum sosyal bir etkileşim meydana getirmektedir (Şişman, 2007, s. 100-101). Törenler, belirli zamanlarda belirli sebepler ile gerçekleştirilen gelenekselleşmiş hareketlerdir. Örgüt yöneticileri tarafından düzenlenen toplantılar, yemekler veya görüşmeler birer tören niteliğindedir. Törenlerin uygulanması örgütten örgüte farklılık göstermekte, bazı örgütlerde törenler yapılmamaktadır. Törenlerin düzenlenmesinde ve uygulanmasında inanç, norm ve değerlerin rolü önem taşımaktadır (Unutkan, 1995, s. 50).

2.2.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan kuramsal araştırmalar sonucu çeşitli modeller geliştirilmiştir. Örgüt kültürü modellerine ilişkin başlıca çalışmalar *Schein, Denison, Harrison, Handy, Pheysey, Hofstede, Cameron ve Quinn, Deal ve Kenedy, Miles ve Snow* modelleri şeklindedir. Bu modeller, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.2.2.1. Schein Modeli

Schein'e göre bu modeli oluşturan üç ana işlev bulunmaktadır. Bunlar dış çevreye uyum, çevre ile bütünleşme ve derin kültürel varsayımlar şeklindedir (Schein, 2009, s. 39-40; Schein, 2010, s. 73-149). Aşağıda, bu işlevler hakkında bilgi verilmiştir.

- **Dış çevreye uyum:** Dış çevreye uyum konusunda beş kategori geliştirilmiştir. *Birinci* kategori, örgütün misyon ve stratejisinin belirlenmesi gerektiği ile ilgilidir. Burada örgütün temel misyonu, birincil görevler, açık ve gizli işlevler üzerinde ortak bir anlayışın oluşturulması gerektiği ileri sürülmektedir. *İkinci* kategori, örgütün amaçlarının belirlenmesidir. Örgütün temel misyonu ile ilgili olarak belirlenen amaçlar üzerinde görüş birliğinin sağlanmasıdır. *Üçüncü* kategori, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan araçların ortaya koyulmasıdır. Bu araçlar örgüt yapısı, iş bölümü, ödül sistemi ve otoriter sistem şeklindedir. *Dördüncü* kategori, ölçme işleminin gerçekleştirilmesidir. Bunun için kriterlerin belirlenip bilgi ve kontrol sistemi oluşturularak amaçların yerine getirilmesinde ne kadar başarılı olunduğu ortaya çıkarılmalıdır. *Beşinci* kategori, düzeltme işleminin gerçekleştirilmesidir. Belirlenen amaçlara ulaşılmaması durumunda uygun düzeltme işlemlerinin yapılması gerekmektedir.
- **Çevre ile bütünleşme:** Çevre ile bütünleşme konusunda altı kategori geliştirilmiştir. *Birinci* kategori, örgüt için ortak dil ve kavramların oluşturulmasıdır. Örgüt içerisindeki çalışanların birbirleri ile iletişim kurması ve anlaması için ortak bir dilin ve kavramların olması gerekmektedir. *İkinci* kategori, kabul edilme ve dışlanma kriterlerinin belirlenmesidir. Örgütün kendini tanımlaması gerekmektedir. Örgüte kimin dâhil olacağı veya örgütten kimin çıkarılacağı konusunda kriterler belirlenmelidir. *Üçüncü* kategori, örgütte güç, otorite ve statü dağıtımının yapılmasıdır. Her örgüt, kendi hiyerarşisini

oluşturarak kurallarını koymak zorundadır. Bu durum, çalışanların öfke ve saldırganlık duygularının yönetilmesi açısından önem taşımaktadır. *Dördüncü* kategori, örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulması, çalışanlar arasında dostluk ve sevgi bağlarının güçlendirilmesidir. Çalışanlar, örgütlerinin belirlediği kurallara göre çalışmak zorundadırlar. Burada önemli olan çalışanlar arasında güvenin oluşturulması, sevgi, samimiyet ve dostluk ilişkilerinin yönetilmesidir. *Beşinci* kategori, ödüller ve cezaların tanımlanmasıdır. Örgüt içerisinde hangi davranışların ödüllendirileceğinin ve hangi davranışların cezalandırılacağı belirlenmesi gerekmektedir. *Altıncı* kategori, açıklanamayan durumlardır. Her örgüt, kendi kontrolü dışında gerçekleşen bazı olaylar ile karşılaşabilir. Bu durum örgütler açısından sorun oluşturabilir. Bunun çözümü için örgütlerin güçlü manevi ve dinsel değer sistemlerinin olması gerekmektedir. Beklenmeyen durumlarda bu değer sistemi işletilerek örgütte çıkabilecek olası sorunların önüne geçilebilmektedir.

- ***Derin kültürel varsayımlar:*** Kültürel varsayımlar konusunda dört kategori geliştirilmiştir. *Birinci* kategori, gerçeklik ve hakikatin doğası hakkındaki varsayımlardır. Her örgütte neyin gerçek, neyin doğru olduğuna yönelik bazı varsayımlar bulunmaktadır. Bu tür varsayımlar ile ilgili bilgiler elde edebilmek için kimin nasıl hareket etmesi ve hangi eylemlerde bulunması gerektiğinin örgüt içerisinde belirlenmesi gerekmektedir. *İkinci* kategori, zaman hakkındaki varsayımlardır. Örgütler açısından algı ve zaman yönetimi, merkezî işlevler arasında yer almaktadır. Zaman, tek boyutlu ve net bir kavram değildir. Bundan ötürü çalışanlar arasında zamanın tahsis edilmesi ve koordinasyonun sağlanması, örgütler için önem taşımaktadır. *Üçüncü* kategori, alan hakkındaki varsayımlardır. Örgüt içerisindeki çalışanların alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında gerçekleşen duygusal reaksiyonlar sonucunda bu alanların ihlali söz konusu olmaktadır. Örgütlerde var olan hiyerarşi bu alanın belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır. *Dördüncü* kategori, insanın doğası, eylemleri ve ilişkileri hakkındaki varsayımlardır. Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki davranış ve ilişkilerde bazı sorunların gerçekleşmesi olası bir durumdur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çevre ile bütünleşme boyutunda ele alındığı gibi, çalışanlar arasında güven ve sevginin oluşturulmasıdır.

2.2.2.2. Denison Modeli

Denison, örgüt kültürünü dört kategori ve on iki alt boyut altında sınıflandırmıştır. Her kategori, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu kategoriler sırasıyla görev, tutarlılık, uyum sağlama ve vizyon şeklindedir (Denison ve Mishra, 1995, s. 216-217; Schein, 2010, s. 169-170; Yahyagil, 2004, s. 10-12). Aşağıda, kategorilere ilişkin bilgiler sunulmuştur.

- **Görev** kategorisi stratejik yönetim, amaçlar ve vizyon alt boyutlarını kapsamaktadır. Stratejik yönetim boyutunda, örgütün amaçlarına ulaşılması yolunda stratejilerin belirlenmesi ve çalışanların bu yönde olumlu tutuma sahip olması gerekmektedir. Amaçlar boyutu, örgüt amaçlarının açık şekilde belirlenmesi ve ifade edilmesini içermektedir. Vizyon boyutunda ise çalışanların belirlenen amaçlar etrafında bütünleşmesi ve amaçlara ulaşılması için strateji ve yaratıcı düşünceler geliştirilmesi beklenmektedir.
- **Tutarlılık** kategorisi değerler, uzlaşma ve koordinasyon alt boyutlarını kapsamaktadır. Değerler boyutunda, örgütün kurucuları tarafından belirlenen, yöneticiler tarafından devam ettirilen ve vazgeçilmemesi gerekli değerleri içermektedir. Uzlaşma boyutu, çalışanların belirlenen amaçlara ulaşma yolunda birleşmesi ve düşünce birliği içerisinde olmalarıdır. Koordinasyon boyutu ise örgütün tüm birimleri arasında amaçlara ulaşmak için gerekli uyumun sağlanmasıdır.
- **Uyum sağlama** kategorisi değişim yaratmak, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme boyutlarını kapsamaktadır. Değişimi yaratmak boyutunda, örgütün değişen ve gelişen koşullara uyum sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Müşteri odaklılık boyutu, örgütlerin uygulama alanı gözetmeksizin tüm müşterilerinin ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik yapılması gereken düzenlemeleri içermektedir. Örgütsel öğrenme boyutu ise örgütlerin hızlı değişen koşullar ile ilgili olarak problem yaşamamaları için örgüt içerisinde öğrenmenin süreklilik kazanması ve çalışanların bu konuda bilgi sahibi olması gerektiğini kapsamaktadır.
- **Vizyon** kategorisi güçlendirme veya yetkilendirme, ekip yönelimi ve yetenek geliştirme boyutlarını kapsamaktadır. Güçlendirme/yetkilendirme boyutu, çalışanların yaptıkları işler ile ilgili yetkilerinin artırılmasını ve böylece onlarda sorumluluk duygusunun geliştirilmesini içermektedir. Ekip yönelimi boyutu, çalışanların bir araya gelerek yaptıkları işlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Ekip olarak hareket eden çalışanların örgütlerine daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Yetenek geliştirme boyutunda ise çalışanlara verilecek eğitimler ve yöneticilerin destekleri sonucunda kendilerinde var olan yeteneklerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu şekilde, değişen koşullar ile birlikte ortaya çıkacak sorunlara hazırlıklı olunması sağlanmaktadır.

2.2.2.3. Harrison Modeli

Harrison (1972) örgütler için kültürü; güç, rol, görev ve birey kültürü olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır. Bu kültür türlerine eski Yunan tanrılarının ismini vermiştir (Şişman, 2007, s. 142). Örgüt kültürü sınıflamalarına ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

- **Güç kültürü:** Merkezde gücün toplandığı örgüt türüdür. Bu tür örgütlerde gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde hâkimiyet kurmaktadır. Bu kültür türü genel olarak geleneksel yönetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde bulunmaktadır. Bu kültür türüne Zeus ismi verilmiştir.
- **Rol kültürü:** Bürokratik özelliklerin öne çıktığı kültür türüdür. Bu tür örgütlerde kurallar, hiyerarşi ve statü ön plandadır. Örgütte işlerin ve sorumlulukların tanımlanması ve işe göre kişilerin belirlenmesi önemlidir. Bu kültür türüne Apollo ismi verilmiştir.
- **Görev kültürü:** Örgütün temel noktasını amaçların oluşturduğu ve görev merkezli olan kültür türüdür. Bu tür örgütlerde yapılan işler, amaçlara hizmet etme derecesine göre değerlendirilir. Örgütsel amaçlar bireysel amaçların önünde olmakla beraber karar yetkileri ekiplere verilmektedir. Bu kültür türüne Athena ismi verilmiştir.
- **Birey kültürü:** “Örgütler bireyler içindir!” anlayışına sahip kültür türüdür. Bu tür örgütlerde öncelik bireylerin amaçlarına verilmektedir. Bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler birer araç rolü üstlenmektedir. Bu kültür türüne Dionisus ismi verilmiştir.

2.2.2.4. Handy Modeli

Handy (1995, s, 18-36) örgüt kültürünü Harrison'un yaptığı sınıflamayı temel alarak benzer şekilde güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır. Aynı şekilde bu kültür türlerine de Yunan tanrılarının ismi verilmiştir. Aşağıda kültür türlerine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

- **Güç kültürü (Zeus):** Bu kültür türünün simgesi, örümcek ağıdır. Örgütlerde işlevler ve ürünler bölümlere ayrılmaktadır. Bu bölümler, merkezden dışarıya doğru dağılım gösteren birimlerden oluşmaktadır. Bunun yanında merkezden uzaklaştıkça güç ve etkililik azalmaktadır. Merkezde unvan ve mevki bakımından önemli olan kişiler yer almaktadır. Ayrıca bu kültür türünde karar verme, diğer kültür türlerine göre daha hızlı gerçekleşmektedir. Örgüt içi iletişimde sezgi gücü ön plandadır. Bu durum, örgütler için garip karşılanmaktadır. Bu kültür türü, birbirini tanıyan, düşünce yapıları benzer ve kişisel ilişkileri iyi olan bireylerden oluşan bir yapı arz etmektedir.
- **Rol kültürü (Apollo):** Bu kültür türünün simgesi Yunan tapınağıdır. Yunan tapınağının sütunları, örgüt içerisindeki görev gruplarını ve bölümleri, yani rolleri simgelemektedir. Sütunlar görünmeyen kurallar ve işlemler zinciri ile birbirine bağlıdır. Bu tür örgütlerde kariyer, alt düzeyden başlar ve başarı gösterildikçe ilerler. Örgüt içerisindeki çalışanların görevleri belli olmakla birlikte onlar makinenin bir parçası olarak görülmektedir. Bunun yanında rol kültürüne sahip örgütlerde koruyuculuk ön plandadır. Kuşkusuz bu durum kurallara uymak şartı ile gerçekleşmektedir. Bu tarz örgütlerde değişim hoş karşılanmamakta ve çevrede olan değişimler görmezlikten gelinmektedir.
- **Görev kültürü (Athena):** Bu kültür türünün simgesi filedir. Bu simge, örgütün çeşitli bölümlerinin, belirli bir sorun üzerine eğilmesi ve o noktaya odaklanmasını içermektedir. Güç filenin kesişme noktalarında toplanmaktadır. Örgüt içerisindeki her yapının belli bir görevi bulunmaktadır. Bu kültür türünde uzmanlık önemli görülmektedir. Örgütler içinde yer alan gruplar, sorunların çözümüne odaklanır ve kararları ortak bir şekilde alırlar.
- **Birey kültürü (Dionisus):** Bu kültürün simgesi, dairesel bir şekil içerisinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Bir iki çalışanın örgütten ayrılması, işi çok etkilememektedir. Çünkü çalışanlar birbirlerine tamamen bağlı değildir. Bu

örgütler bireyler için vardır. Yani bireyler örgütlere değil, örgütler bireylere çalışır. Örgütlerde çalışanlar kendi kişilik ve özgürlüklerini korumakta, kendilerine benzeyen çalışanlar ile örgüt içerisinde bir araya gelerek önemli görevler üstlenmektedirler. Bireysel yetenekler, bu örgüt kültüründe önemli bir yer tutmaktadır.

2.2.2.5. Pheysey Modeli

Pheysey (2003), Harrison (1972) ve Handy'nin (1995) sınıflandırmalarını temel almış ve yukarıdaki sınıflamaya benzer şekilde örgüt kültürlerini, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olmak üzere dört grupta ele almıştır (s. 14-19). Kültür türlerine ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

- **Rol kültürü:** Yönetim yukarıdan aşağıya doğru olmakla beraber yönetimin altında çeşitli birimlerin ve grupların olduğu örgüt türüdür. Örgüt, piramit şeklinde düşünülmektedir. En üst seviyede çok az insan vardır. Hiyerarşik bölünmeler söz konusudur. Bu tür örgütlerde anahtar kelime roldür. Çalışanların görev yaptıkları birimlerindeki görev ve rolleri bellidir. Örgütlerde iş tanımları, kurallar, ücret ve çalışanların davranışlarını yöneten prosedürler belirlenmiştir. Rol kültürüne sahip örgütlerde beklentilere yönelik davranılması uygun görülmektedir. Devlet daireleri gibi büyük örgütlerde rol kültürü yaygındır.
- **Başarı kültürü:** Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde yapılan işe odaklanmak önemlidir. Tüm çalışanlar kendi işleri ile ilgilenirler ve örgütün başarısında payları bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerinden ziyade başkalarının problemlerini çözerek motive olurlar. Küçük danışmanlık firmaları ve araştırma enstitüleri başarı kültürünün görüldüğü örgütlerdir.
- **Güç kültürü:** Örgütlerde belirli kişilerin hâkim olduğu ve diğer çalışanların ise itaatkâr davrandığı kültür türüdür. Otoriteye saygı ön plandadır. Bu kültür türüne sahip örgütlerde alışkanlıklara dayalı olarak sosyal düzen kurulmaktadır. Bunun yanında örgütlerde nispeten sınırlı ve istikrarlı bir oluşum bulunmaktadır.
- **Destek Kültürü:** Örgütlerde bürokrasiye, uzmanlaşmaya ve hiyerarşiye yer verilmeyen kültür türüdür. Çalışanlar yöneticileri tarafından bireysel çalışmalarını için teşvik edilmektedir. Karar alma sürecinde ise çalışanların katılımı önemli görülmektedir.

2.2.2.6. Hofstede Modeli

Hofstede (1980) örgüt kültürlerini dört boyutta sınıflandırmıştır. Bu boyutlar güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, dişilik-erkeksilik ve belirsizlikten kaçınma şeklindedir (Dursun, 2013, s. 54-55; Faugere ve Moulettes, 2007, s. 12-18; Hofstede, 1980, s. 18-19; Sığrı ve Tıgılı, 2006, s. 330-331). Boyutlara ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

- **Güç mesafesi:** Bu boyutta çalışanlar arasındaki güç dağılımının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde, çalışanlar daha etkin bir role sahip olmakla beraber fikirleri alınmakta ve karara katılımları sağlanmaktadır.
- **Bireycilik-toplumculuk:** Bu boyutta iki farklı durum söz konusudur. Örgütteki çalışanların örgütün amaçlarından ziyade kendi amaçlarını önemsemesi bireyciliği, örgütün amaçlarını kendi amaçlarının önünde tutması ise toplumculuğu beraberinde getirmektedir. Toplumculuk kültürüne sahip olan örgütlerin daha başarılı olması beklenmektedir. Ancak bireyleri ön plana alan kültür yapılarına sahip başarılı örgütler de bulunmaktadır.
- **Dişilik-erkeksilik:** Örgütlerde güç, baskıcılık, saldırganlık, başarı, egemen olma ve bağımsız olma gibi değerler hâkim ise bu kültürler erkeksi; merhamet, sevgi, nezaket, ilişkiler ve uyum gibi değerler egemen ise dişi kültür şeklinde ifade edilmektedir. Dişilik kültürünün ön planda yer aldığı örgütlerin erkeksi kültüre sahip örgütlerden daha başarılı olması beklenmektedir.
- **Belirsizlikten kaçınma:** Risk alan, yeniliğe ve değişime açık olan ve farklılıklar oluşturma çabası içine giren örgütlerde belirsizlikten kaçınmanın az olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde belirsizlikten kaçınma ne kadar az olursa o örgütün çevreye uyum sağlaması ve yenilikleri takip etmesi o kadar kolay olmaktadır. Bunun yanında kuralların, prosedürlerin ve kontrol sistemlerinin fazlalığı örgütlerde belirsizlikten kaçınmayı artırmaktadır.

2.2.2.7. Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn'in (2011, s. 41-51) örgüt kültürü modelinde klan, adhokrasi, hiyerarşi ve market kültürü olmak üzere dört tür sınıflama bulunmaktadır. Bu sınıflamalara ilişkin bilgiler, aşağıda yer almaktadır.

- **Klan kültüründe** çalışanlar oldukça paylaşımcıdırlar. Geniş bir aile gibidirler. Liderler, rehber olarak görülmektedir. Örgüt sadakat ve gelenek duygusu ile bir arada tutulur. Taahhüt yüksek seviyededir. Ekip çalışması, katılım ve uzlaşma ön plandadır.
- **Adhokrasi kültüründe** örgüt dinamik, girişimci ve yaratıcı bir yer olarak tanımlanmaktadır. Liderler yenilikçi ve risk alan kişiler olarak kabul edilir. Örgütü bir arada tutan yenilikçilik ruhudur. Örgüt, bireysel inisiyatif almayı ve özgürlüğü teşvik eder.
- **Hiyerarşi kültüründe** örgüt formel ve yapılandırılmış bir yer olarak görülür. Prosedürler önemlidir. Liderler verimliliği sağlamak ve çalışanları iyi koordine etmek ile sorumludur. Bu tür örgütlerde başarı, güvenilir ve zamanında teslimat, düzgün planlama ve düşük maliyet olarak tanımlanmaktadır.
- **Market kültüründe** ise sonuç odaklılık bulunmaktadır. Çalışanlar rekabetçi ve hedef odaklıdır. Örgütü bir arada tutan, kazanma duygusudur. İtibar ve başarı önem taşımaktadır.

2.2.2.8. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürü sınıflamasına değişik bir yaklaşım getirmişlerdir. Bu sınıflamada çevre ile kültür arasındaki ilişki esas alınmıştır. Örgüt kültürleri; yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü ve düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Şişman, 2007, s. 146; Unutkan, 1995, s. 64-67). Bu gruplara ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

- **Yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü:** Bu örgüt kültüründe karar almada risk oranı yüksek; çevreden alınan geri bildirim ise hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Karar veren kişiler, kararları hakkında hızlı geribildirim almaktadırlar.

- **Düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü:** Bu tür kültürlerin temel özelliği düşük riskli kararlara ilişkin hızlı geri bildirim alınmasıdır. Çalışanlar fazla risk almayı izledikleri stratejiler hakkında hızlı bir şekilde bilgi alırlar.
- **Yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü:** Bu tür örgütler, büyük çapta yatırım yapmakta ve büyük riskler almaktadırlar. Örgütlerin izledikleri stratejiler ve aldıkları kararlar hakkında geribildirim almaları uzun sürmektedir.
- **Düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü:** Bu tür örgütler, düşük riskli kararlar almakta ve geribildirimleri yavaş bir şekilde gerçekleştirmektedir. Bankalar, kamu kuruluşları ve sigorta şirketleri, bu kültür türüne sahip örgütlere örnek olarak verilebilir.

2.2.2.9. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow (2003, s. 31-81) örgütlerin sahip olduğu gelenek ve alışkanlıklara göre bir sınıflandırma yapmışlardır. Bu sınıflandırma koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültür şeklindedir (Eren, 2008, s. 156-158). Yapılan bu sınıflamaya ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

- **Koruyucu kültür:** Bu tür örgütler sahip oldukları inanç ve tutumları korumakla beraber düşük risk almayı tercih etmektedir. Koruyucu kültüre sahip örgütler, plan yapma, strateji oluşturma ve analiz etmeye önem vermektedir. Bunun yanında bu örgütler geçmişteki faaliyetlerini korumakta, büyüme ve gelişme çabaları içine girmemektedir.
- **Geliştirici kültür:** Bu tür örgütler yeni ürünler üretmekten ve risk almaktan hoşlanmaktadır. Diğer kültürlere sahip olan örgütlere göre daha yenilikçidir. Bu örgütlerin yöneticileri girişimci olmakla beraber risk almayı sevmektedir. Bunun yanında geliştirici kültüre sahip örgütler değişimleri yakından takip etmekte ve fırsatları yakalayarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır.
- **Analizci kültür:** Bu tür örgütlerde denge ve değişim olmak üzere iki farklı yön bulunmaktadır. Örgütlerin denge yönü, biçimsel yapıları ve gerçekleştirilen eylemlerin araştırılmasını kapsamaktadır. Değişim yönü ise diğer örgütlerin faaliyetlerini dikkate alarak yeni düşünceler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu tür örgütler dikkatli olmakla beraber risk almayı sevmektedir.

- **Tepkici kültür:** Bu tür örgütlerde değişim baskısı diğer örgütler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak tepkici kültürün hâkim olduğu örgütlerde yöneticilerin değişime cevap verme yetenekleri düşük düzeydedir. Bunun yanında bu tarz örgütler zorunlu kalmadıkça risk almamaktadır.

2.2.3. Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü

Günümüzde meydana gelen hızlı değişimler ve bu değişimlere ayak uydurma çabası, örgütler için bazı sorunlar oluşturmaktadır. Özellikle yeni değişimlere uyum sağlayamamanın ve bu değişimlerde rol oynayacak insan gücünün olmayışının, bu sorunların başında geldiği söylenebilir. Tüm bu sorunların çözümü için güçlü değerlere sahip bir örgüt kültürünü benimsemiş bireylere ve bu bireylerin çalışabileceği güçlü örgüt kültürüne sahip eğitim kurumlarına duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır.

Eğitim kurumlarının başında okullar yer almaktadır. Okullar toplumdan girdi olarak topluma çıktı veren ve kendilerine özgü kültürleri olan açık sistemlerdir (Çelik, 1993, s. 135). Okulların sahip olduğu kültür, öğretmen ve yöneticilerin beraber hareket etmesini sağlayan önemli bir faktördür. Deal ve Peterson (1990, s. 7) okul kültürü kavramının yerine *iklim* ve *ethos* kavramlarının da kullanıldığını belirtmektedir. Ancak kendileri okul kültürü kavramını kullanmayı tercih etmekte ve okul kültürünü, okulun kendi tarihi boyunca oluşmuş değerleri, inançları, gelenekleri ve derin kalıpları şeklinde tanımlamaktadırlar. Bunun yanında okulların günlük yaşamı içerisinde düşünce, duygu ve aktivite akışının sürekli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Okul kültürü, okulların zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak tanımlanmaktadır. Okulun gelenek ve görenekleri, çalışanların birikimleri ve karşılıklı iletişimleri o okula özgü bir kültürün oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Okullarda var olan kültür, inanç, değer, norm ve davranışsal beklentilerden meydana gelmektedir. Bunun yanında okul kültürü eğitim öğretim sürecinde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini belirlemektedir (Balcı, 2007, s. 187). Hoy ve Miskel (2010, s. 175), okul kültürünün, öğretmenlerin temel inançlarını tanımladığını bunun yanında okulların güçlü, etkin ve güvene dayalı kültüre sahip olmasının öğrenci başarısını artırdığını vurgulamaktadırlar. Ayrıca okulların sahip olduğu himayeci veya koruyucu kültürün öğrencilerin sosyal ve duygusal yönden gelişimine katkı sağladığını ifade etmektedirler. Okul kültürünün oluşması, yerleşmesi ve gelişmesi, çalışanların

karşılaştıkları sorunlara yönelik getirdikleri çözümlerin biriktirilmesi ve edinilen bu bilgilerin okula yeni katılan çalışanlara aktarılması ile gerçekleşmektedir (Yavuz ve Yılmaz, 2012, s. 77). Colley (1999, s. 12) okul kültürünü yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin etkileşimi sonucu oluşan bileşik bir yapı olarak tanımlamaktadır. Peterson ve Deal (1998, s. 28) okul kültürünün, okullarda bulunan tüm çalışanların düşüncelerini ve davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Bunun yanında okullarda destekleyici ve öğrenci odaklı bir kültürün oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır. Taylor (2011, s. 17) okul kültürünün, okulun başarısı ve okulda gerçekleştirilecek reformlar açısından önem taşıdığını ifade etmektedir. Deal ve Peterson (1990, s. 21) başarılı okulların sahip olduğu kültürel özellikleri aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- Çalışanların birbirlerini desteklediği, eğitime elverişli ve disiplin sorunlarının olmadığı güvenli bir ortama ve güçlü değerlere sahiptir.
- Okulda bulunan her öğrenci, yüksek bir beklenti içerisinde. Bunun yanında herkesin başarılı olacağı inancı bulunmaktadır.
- Tüm öğrenciler için temel becerilerin ve amaçların öğretimi önemlidir.
- Okulların belirlenen performans hedefleri bulunmaktadır. Ayrıca okulda bulunan tüm çalışanlar, öğrenme ve gelişim sürecine yardımcı olmaktadır.
- Okullarda güçlü liderler bulunmakta ve onlara olan inanç yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.

Okulların hizmet ürettikleri alanlar, doğrudan insan ile ilgilidir. Okul içerisinde gerçekleştirilen eylemler ve çalışanlar arasındaki etkileşimler, kültürün oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Aslan, Özer ve Ağiroğlu Bakır, 2009, s. 270; Erdem ve İşbaşı, 2001, s. 34). Okul kültürü değerler, inançlar, efsaneler, normlar ve simgelerin örgütlerde yer alan çalışanlar tarafından paylaşılması ve benimsenmesi ile oluşan, okula özgü anlamlar ve semboller sistemi şeklinde tanımlanabilir (Ayık ve Ada, 2009, s. 430).

Okul kültürü, okulda yer alan yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin davranışlarını etkilemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta okullarda iş birlikçi bir kültürün inşa edilmesidir. İş birlikçi kültüre sahip okuldaki çalışanların daha paylaşımcı olması ve okul başarısını artırma yönünde çaba göstermesi beklenmektedir. Ayrıca iş birlikçi kültüre sahip okullarda öğretmenlerin meslektaşları ve yöneticileri ile olan iletişimlerinin de güçlendiği ifade edilebilir (Demirtaş ve Ersözlü, 2007, s. 179). Bursalıoğlu (2000, s. 37) okulun bazı görevleri olduğunu ve bu görevlerin sosyal, politik

ve ekonomik olmak üzere üç grupta toplandığını belirtmektedir. Okulun sosyal görevi, öğrencileri sosyalleştirmek başka bir deyişle öğrencilere kültür aşılamaaktır. Okul bu görevi yerine getirirken kültürü hem korumakta hem de geliştirmektedir. Bu şekilde kültürün hem yenileşmesi hem de kararlılığı sağlanmaktadır.

Okulların etkililiği açısından kültür önemli bir yer tutmaktadır. Okullarda, başarıyı destekleyen ve tüm çalışanları aynı amaç etrafında toplayan bir kültür yapısının oluşması gerekmektedir. Öğrencilerin öğrenmelerine yardımcı olacak olumlu bir okul kültürünün, öğrenci başarısını artırması beklenmektedir (Sezgin, 2010, s. 148). Balcı (2007, s. 192) okulların etkililiği ve kültürün geliştirilmesinde aşağıda belirtilen koşulların sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

- Okulun amaç ve görevleri açıkça belirtilmeli, çalışanların bu amaçlar üzerinde görüş birliği sağlanmalıdır.
- Okulda akademik ilgi açıklanmalı ve tüm çalışanlardan beklentiler yazılı olarak ifade edilmelidir.
- Okuldaki yönetsel ve örgütsel düzenlemeler, öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştıracak nitelikte olmalıdır.

Okul kültürünün oluşturulmasında liderler, önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlamda düşünüldüğünde okul yöneticilerinin kültürel liderlik özelliklerini taşıması gerektiği söylenebilir. Çelik (2007), kültürel liderlerin, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Okul kültürüne yeni değerlerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını sergilemesi ile mümkün görünmektedir. Bunun yanında durağan bir okul kültürünün değişime kapalı olduğu ifade edilmektedir. Değişimin hızla yaşandığı ve değişimden kaçmanın mümkün olmadığı günümüzde, okullar esnek bir kültüre ihtiyaç duymaktadır. Burada en önemli görevi okul yöneticileri üstlenmektedir. Okul yöneticileri, okulun etkililiğini artıracak içsel bir bakış açısına sahip olmanın yanında, okulun gelişimi için dışsal bir bakış açısı da geliştirmelidir (s. 53-58). Deal ve Peterson'a (2009, s. 12-14) göre kültür; okul etkililiğini ve verimliliğini artırmakta, çalışanların iş birliği, iletişim ve problem çözme gibi uygulamalarını geliştirmekte, okullarda yeniliği ve gelişimi desteklemekte, çalışanlar arasında bağlılık ve motivasyonu sağlamakta, okul personeli, öğrencileri ve içinde bulunduğu toplumu canlı tutmakta ve okul için önemli olan değerlerin üzerine odaklanmaktadır. Koşar ve Yalçinkaya (2013, s. 606) ise çalışanlar tarafından

benimsenmeyen bir okul kültürünün, öğretmenlerin motivasyonlarını ve performanslarını düşürdüğünü, bağlılıklarını azalttığını ve güçlü bir okul ikliminin oluşmasını engellediğini belirtmektedirler.

2.3. Güven

Günümüzde örgüt ve yönetim kuramlarının etkisiyle birlikte araştırmacılar örgütte yer alan bireylere daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Böylece örgütlerdeki güven, son zamanlarda ilgi görmeye başlamıştır. Güven konusunda yapılan araştırmalar, güven kavramının psikolojik bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Güven kavramı ile ilgili olarak ilk çalışmalar kişilik kuramcıları tarafından yapılmıştır. Bu kavram daha sonraları sosyologlar, siyaset bilimcileri ve ekonomistler tarafından da ilgi görmeye başlamıştır. Örgütsel davranış, örgüt teorisi ve yönetim alanlarında ise 1980 sonrasında araştırma konusu hâline gelmiştir (Cerit, 2009, s. 638; Polat, 2009, s. 2; Sağlam Arı, 2003, s. 21).

Güven, son yıllarda üzerinde sıkça durulan bir kavram olmakla beraber kişiler arası ilişkilerin ve örgütsel hayatın önemli öğelerinden biri olarak görülmekte ve ilişkileri bir arada tutan bir yapıştırıcı şeklinde ifade edilmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s. 212). Güven, insanların doğasında var olan bir duygudur ve aslında tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli unsurları arasında yer almıştır. İyinin ve güzelin ortaya konulmasına imkân veren, insan motivasyonunun en yüksek biçimi olarak ifade edilebilir. Ancak soyut niteliği ve karmaşık bir yapıya sahip olması, kavramın kolayca tanımlanmasını engellemektedir (Asunakutlu, 2001, s. 2).

Literatürde güven kavramı ile ilgili birçok tanım yer almaktadır. Türkçe Sözlük'te (TDK, 2005) güven kelimesi “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” şeklinde tanımlanmaktadır. Gambetta, (2000, s. 218) güveni, başkalarının olası davranışları hakkında belirli bir beklenti içerisinde olma durumu olarak açıklamaktadır. McAllister'a (1995) göre güven bir kişinin başka bir kişinin eylemlerine, kararlarına ve fikirlerine ilişkin hareket etme istekliliğidir (s. 25). Güven, bireyin bir duruma veya kişiye karşı inancı ve olumlu beklentisidir (Paliszkievicz ve Koohang, 2013, s. 117). Benzer olarak Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998) güveni, başkalarının niyetlerine ve davranışlarına yönelik olumlu beklentileri içeren psikolojik bir durum şeklinde ifade etmektedirler (s. 395). Zucker (1986) güveni özellik, kurumsal ve süreç temelli olmak

üzere üç başlık altında ele almıştır. *Özellik temelli güvende* önemli olan kişilerin aileleri, yaşadıkları toplum, sahip oldukları dinî inanış ve kültürdür. *Kurumsal temelli güvende* bireyler için kurallar, etik ilkeler ve profesyonel standartlar önemlidir. Son olarak *süreç temelli güvende* ise kişiler sadakat ve bağlılığa önem vermektedir (Nooteboom ve Six, 2003, s. 23).

Güven sevecenlik, dürüstlük, yetkinlik ve insanların algıları ile ilgili olan bir sosyal beklenti olarak görülmektedir. Bu nedenle güven, örgütsel durumları teşvik eden veya vazgeçiren, bunun yanında insan ilişkilerini içeren bir durumdur. Güven, insanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirmede temel oluşturmakta ve eylemlere dayanmaktadır (Alston, 2014, s. 17). Güven insanların etkileşimleri sonucu oluşan olumlu izlenimlerdir (Beheshtifar ve Naghian, 2013, s. 13). Huff ve Kelley (2003) güvenin belirsizlik içerdiğini belirtmektedir. Bu belirsizlik diğer tarafın iyi niyetli, yetenekli ve inançlı olup olmadığını içermektedir (s. 82).

Bireylerin kişilikleri, farklılıkları ve toplumsal inançlar güvenin gelişimi üzerinde etkilidir. Bunun yanında bireyler davranışlarının veya karşılaştıkları seçeneklerin bir nedeni veya sonucu güveni meydana getirmektedir (Burt, 2014, s. 3; Büte, 2011, s. 174). Literatürde güven kurumsal-sistemik güven, yakınlıktan kaynaklanan güven ve kişiler arası ya da genelleştirilmiş güven olarak üç grupta incelenmektedir. Yakınlıktan kaynaklanan güven, aile bağlarıyla oluşan güveni ifade ederken kişiler arası güven modern toplumlardaki birbirlerini tanımayan ancak düzenli etkileşimde bulunan insanlar arasındaki ikincil ve daha zayıf olan ilişkilerden kaynaklanan güveni ifade etmektedir (Kara, Sarıkaya ve Temizel, 2009, s. 283). Das ve Teng (2004) güvenin üç temel yapı içerdiğini belirtmektedir. *Birincisi* bireylerin algılarına dayalı gerçekleşen güven, *ikincisi* subjektif (öznel) öncüllere dayalı olan güven ve *üçüncüsü* bireylerin davranışlarından kaynaklanan eylemlere dayalı olarak oluşan güven şeklindedir (s. 95).

Güven, kişilerin sonucu bilinmeyen durumlarda kendilerini riske atmamak ve savunmasız kalmamak için aldıkları bir karardır. Bunun yanında güven bireyin çevresindeki diğer insanlardan olumlu beklentilerini ifade eden ve en geniş anlamı ile dürüstlük ve doğruluğa dayanan bir kavramdır (Çıtır ve Kavi, 2010, s. 233; D'Amico, 2003, s. 5). Benzer olarak Hammoud (2013), güvenin bir risk değerlendirmesi olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında güven, bireylerin güvendikleri zaman kendilerine yönelik hem olumlu hem de olumsuz anlamda ne gibi etkilerinin bulunduğunu değerlendirmesi

sonucu meydana gelmektedir (s. 47). Güven, insanların birbirleri ile olan ilişkilerinde önem taşıyan, soyut bir nitelik taşıyan ve sadece hissedilerek belirlenebilen bir duruma sahiptir. İnsanlar birçok eylemden hareketle etkileşim hâlinde bulundukları kişilere karşı güven geliştirmektedir. Başka bir deyişle insanlar birbirlerine karşı güven oluştururken davranış, tutum ve beklentiler ile hareket etmektedirler (Asunakutlu, 2002, s. 2).

Güven grup içi üyeliklerden oluşmaktadır. İnsanların kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme veya güvenmeme ihtimalleri bulunmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 141). Güven kişiler arası ilişkilerde risk almayı gerektirmektedir. Bir tarafın eylemleri diğer tarafı maddi veya manevi şekilde etkileyebilmektedir. Fakat her iki taraf da bu etkiyi göze alarak fikirlerini, sorunlarını ve kaygılarını samimiyetle ifade etmektedir. Bunun yanında güven toplumsal ilişkileri somutlaştıran bir sosyal mekanizmadır (Fu, 2004, s. 14-16). Güven, insanların işleri ile ilgili ilişkiler kurmasında ve bu durumu sürdürmesinde önemli bir yere sahip olmakla beraber temelde güvenirliliği ve yardımseverliği içermektedir (Graf, Roberts ve Guiot, 2011, s. 81; Graf ve Perrien, 2005, s. 3). Psikolojik bir kavram olan güven, toplumlar için sosyal sermayedir. Toplum içerisinde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi açısından güven temel bir parametredir (Hexmoor, Wilson ve Bhattacharam, 2006, s. 132; İşcan ve Sayın, 2010, s. 196).

Güven, insanların davranış kalıplarını yansıtmakta, kişiler arası beklenti ve etkileşimlere dayanmakta ve insanlar arasında bir fark meydana getirmektedir (Huotari ve Livonen, 2004, s. 8). Güven, bireyin başka bir kişinin niyetlerine, davranışlarına ve söylemlerine yönelik samimiyetidir. Bunun yanında güven, kişinin başkalarının davranışlarına yönelik olumlu beklentileri; güvensizlik ise olumsuz beklentileri ifade etmektedir (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998, s. 439). Güven, kişiler arası çatışmaların çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanında güven geliştirilmiş iş birliği, bilgi paylaşımı ve problem çözme ile de ilişkili olmakla beraber bireysel eğilim farklılıklarını açıklamakta ve güvenilir davranış boyutlarının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Lewicki ve Tomlinson, 2003, s. 3).

Güven, kişinin yetkili, açık, ilgili ve güvenilir olduğu inancına dayanan ve bir tarafın diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteğidir. Bireyde güvenin oluşabilmesi için iki temel bileşenin mevcut olması gerekmektedir. Bu bileşenler inanç ve davranıştır. Birey bu iki bileşenden birinin eksikliği hâlinde istekli olmadan güvenebilir ancak bu güven sınırlı bir şekilde gerçekleşir. Güvenin bireyde tam anlamı ile oluşması için karşı

tarafın hem inancına hem de davranışlarına yönelik beklentilerinin gerçekleşmesi gerekmektedir (Mishra, 1996, s. 264; Moorman, Zaltman ve Deshpande 1992, s. 315-316). Güven, diğer tarafın güvenilirliği ve bütünlüğü olarak ifade edilmektedir. Ayrıca güven, tekrarlanan, iş birliği temeline dayanan ve başarılı etkileşimler boyunca geliştirilen birikimli bir süreçtir (Nicholson, Compeau ve Sethi, 2001, s. 4). Güven kavramının tarihsel süreç içerisinde gelişimi kronolojik olarak Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Güven Kavramının Tarihsel Gelişimi

<i>Yazar</i>	<i>Yıl</i>	<i>Açıklama</i>
Deutsch	1958	Bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunun diğerlerin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentidir.
Griffin	1967	Bireyin, riskli bir durumda arzulan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.
Meeker	1983	Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir.
Rempel, Holmas ve Zanna	1985	Bireyin karşısındaki kimsenin iyiliksever (yardımsever) ve dürüst olduğuna dair inancıdır.
Carnavale ve Wechsler	1992	Bir grubun veya bireyin, diğerlerinin davranışları veya niyetlerine inancı, bağlılığı; etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.
Grovier	1994	Tipik olarak davranış anlamına gelen ve duyguları içeren, inanç ve değerlere dayalı tavidir.
Lewicki ve Bunker	1996	Risk durumlarında, karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentilerdir.
Robinson	1996	Bir tarafın diğer tarafın aleyhinde dayanmayacağı çıkarlarını engellemeyeceğine ilişkin inançlar, tahminler ve beklentilerdir.
Chow ve Holden	1997	Bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir.
Shaw	1997	Bağlılık gerektiren durumlarda tarafların birbirinden bekledikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır.
Jones ve George	1998	Moral, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan; kişilerin değer, tutum, ruh hâli ve duygularının etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir.
Doney, Cannon ve Mulley	1998	Karşı tarafa bel bağlama ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir.
Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner	1998	Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır.
Fukuyama	2000	Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve iş birliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Möllering	2001	Bir kişinin, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentilerdir.
Gefen	2002	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik isteğidir.

Kaynak: Neveu, 2004, s. 1077-1079; Polat, 2007, s. 31-33; 2009, s. 3-6

Güven kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, genel olarak bireyin diğer tarafın davranışlarına, sözlerine ve kararlarına itimat etmek anlamına geldiği görülmektedir. Bunun yanında karşı tarafın dürüst olacağına, kendi menfaati için davranışlar sergilemeyeceğine yönelik olumlu beklentileri içermektedir (Tüzün, 2007, s. 97). Hosmer (1995, s. 383), güvenin beş temel bileşeninin olduğunu belirtmektedir. Bunlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

- **Bütünlük:** Güvenilen bireyin doğruluğuna ve dürüstlüğüne itibar edilmesidir.
- **Yetkinlik:** Bireyin bir işi gerçekleştirmek için gerekli teknik bilgi ve kişiler arası becerilerinin bulunmasıdır.
- **Tutarlılık:** Bireyin olay ve durumlar karşısında güvenilirlik, öngörülebilirlik ve iyi karar alma mekanizmalarına sahip olmasıdır.
- **Sadakat/bağlılık:** Bireyin yardımsever olması, başkalarını koruması, desteklemesi ve teşvik etmesidir.
- **Açıklık:** Bireyin başkalarıyla özgürce fikir ve bilgi paylaşmak için istekli olmasıdır.

Doney ve Cannon (1997, s. 36), güveni karşı tarafın algılanan güvenilirliği ve yardımseverliği olduğunu ifade etmekte ve iki boyut altında incelemektedirler. Birincisi, bireyin karşı tarafın sözlü ya da yazılı açıklamalarındaki inanılır olmasına yönelik beklentisidir. İkincisi ise karşı tarafın ortak kazanç elde etmeye ilişkin iyi niyetinin olmasıdır. Benzer biçimde Das ve Teng (2001, s. 252) güvenin çok boyutlu bir kavram olduğunu belirtmekte ve temelinde iyi niyetin ve yetkinliğin olduğunu ifade etmektedirler.

Güven ile ilgili literatüre bakıldığında farklı araştırmacıların ulaştığı sonuçlar ışığında birtakım ortak noktaların olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla aşağıda sunulmuştur (Hosmer, 1995, s. 390-392):

- Güven, bir olayın sonucu veya bireyin davranışları hakkında karşı tarafın iyimser beklentisi şeklinde gerçekleşmektedir.
- Güven, diğer insanların davranışlarına bağlı olarak ve bireysel bir şekilde oluşmaktadır.
- Güven, istekli bir şekilde iş birliği içerisinde gerçekleşen ve bu iş birliği sonucu oluşan faydalar ile ilişkilidir.
- Güven, başkalarının hak ve çıkarlarını korumak için bir anlaşma niteliğindedir.

2.4. Örgütsel Güven

Hızla değişen ve gelişen çevre koşulları, örgütlerin rekabet edebilme gücü, ekip çalışmaları ve iş birliğine dayalı örgüt yapıları, bilgi paylaşımındaki zorunluluklar gibi gelişmeler güveni örgütler için önemli bir kavram hâline getirmiştir. Güven ortamının olmadığı örgütlerin amaçlarına ulaşması mümkün görünmemektedir. Örgütlerde karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumu ifade etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 196; Sağlam Arı, 2003, s. 2).

Mishra (1996, s. 269-270) örgütsel güveni; örgüt içerisindeki ilişkilerde bireylerin veya grupların örgütlerine yönelik açık, dürüst, inanılır ve yetenekli olduğuna dair inançları şeklinde tanımlamaktadır. Zaheer, McEvily ve Perrone (1998) örgütsel güveni, örgüt üyelerinin örgütlerine yükledikleri güven ölçüsü şeklinde ifade etmektedir (s. 142). Örgütsel güven, çalışanların örgütsel ağlar içinde oluşan ilişkileri ve davranışlarına yönelik sahip oldukları beklentilerdir (Darrough, 2006, s. 15). Gill'e (2007) göre örgütsel güven, örgüt üyeleri ile örgütün kendi arasındaki güven düzeyini ifade etmektedir. Bu güven çalışanlar, denetçiler ve örgüt yöneticileri arasındaki etkileşimler sonucu meydana gelmektedir (s. 43). Gilbert ve Tang'a (1998) göre örgütsel güven, çalışanların örgütlerine ilişkin inançlarıdır (s. 322). Tüzün (2007) örgüt içi güvenin, örgüt içerisinde oluşan iklim olduğunu, örgütsel rollere ve ilişkisel deneyimlere dayandığını ve bireylerin niyetleri hakkındaki olumlu beklentiler olduğunu ifade etmektedir (s. 105).

Bromiley ve Harris (2006), örgütsel güvenin, çalışanların örgütün dürüstlüğüne, kendilerinden menfaat sağlamayacağına, taahhütlerini yerine getirmek için iyi niyetli çabalar göstereceğine ilişkin inancı olduğunu belirtmektedir (s. 125). Örgütsel güven, çalışanların birbirlerinin ve yöneticilerinin yeterliklerine inanmasına, örgütte adaletli ve etik ilkelere bağlı kararlar alınmasına ilişkin inancı ifade etmektedir. Bunun yanında örgütlerde güven iki yönlü gerçekleşmektedir. İlk olarak çalışanın, yönetici ve diğer çalışanların görevlerini yerine getirmedeki yeterliklerine duyduğu güvendir. İkincisi ise yöneticinin ve diğer çalışanların dürüstlüğüne, sözlerine ve iyi niyetine duyduğu güven şeklindedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011, s. 212).

Literatürde örgütsel güven kavramı bir dizi durumu ifade etmektedir. Örgütlerde örgüt içi güven başka bir deyişle kişiler arası güven durumu bulunmaktadır. Bunun yanında örgütler arası güven ya da bu örgütlerin üyeleri arasındaki güven de söz konusudur. Bu bağlamda güven, bireyler, gruplar veya örgütler arasında olabilmektedir.

Örgütsel güveni anlamak için bahsedilen bu düzeylerin iyi şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Adams, Thomson, Brown ve Sartori, 2008, s. 12). Benzer şekilde Polat (2009, s. 11), örgütlerde güven algısının gelişmesi için en az iki tarafın bulunması ve bunlar arasında bir ilişkinin söz konusu olması gerektiğini belirtmektedir. Bunun yanında güvenin; birey-birey, grup-grup, örgüt-örgüt, sistem-sistem şeklinde gelişeceği gibi; birey-grup, birey-örgüt ve birey-sistem şeklinde de gerçekleşebileceğini ifade etmektedir.

Örgütün amacı, vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri anlaşıldığı ve örgüt çalışanları tarafından paylaşıldığı zaman güveni elde etmek daha kolay olmaktadır. Güven özünde başkalarının refahı için dürüst ve ilgili olmayı barındırmaktadır. Ancak bu durum başkalarının çıkarlarının bir bütün olarak örgütün ihtiyaçlarının önüne geçeceği anlamına da gelmemektedir. Burada önemli olan bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarının dengelenmesi ve örgütlerde güveni oluşturmak için kişilerin eylemlerinin doğru yollar ile sergilenmesi gerektiğidir (Alston, 2014, s. 17-18).

Kramer ve Cook (2004) güvenin örgütler açısından öneminin giderek arttığını belirtmekte ve bu durumu şu nedenler ile ilişkilendirmektedir. Birincisi, örgütlerin iş birliği ihtiyacının her geçen gün artması ve daha az hiyerarşiye sahip olmasıdır. İkincisi, merkezî kontrolün etkisinin azalmasına, karar alma yetkisinin dağıtılmasına ve çalışanların katılımına olanak sağlayan örgüt modellerinin benimsenmesidir. Üçüncüsü ise örgütlerin hızlı bir değişim yaşanan çevreye ayak uydurma çabasıdır (Gill, 2007, s. 6). Benzer olarak Levin (1999) çalışanlarda iş tatmininin oluşmasında, istekli iş birliği yapmada, performans değerlendirmede, kendi kendini yöneten çalışma ekipleri oluşturmada ve karar vermede örgütsel güvenin önemli bir yeri olduğunu vurgulamaktadır (s. 5). Örgütsel güven, verimlilik için gerekli çerçeveyi oluşturmakla beraber, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda belirlenen görevleri yerine getirmelerinde ve iş birliğinin sağlanmasında teşvik edici bir ortamın oluşmasını sağlar (Alston, 2014, s. 22).

Örgütsel güven kavramı farklı kişiler için farklı anlamlar içeren karmaşık bir yapıdır. Örgütler için güveni oluşturmak ve geliştirmek zaman almaktadır. Kırılgan bir yapıya sahip olan güven, çalışanların olumlu deneyimleri sonucu oluşmaktadır. Örgüt içerisinde güven duygusunun üst düzeyde olması çalışanların moral, motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında örgütlerde sorunların

kalıcı çözümleri için güven ortamının oluşturulması gerekmektedir (Reina ve Reina, 2006, s. 5-6).

Örgütlerde güven ortamının oluşturulmasında; elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, çalışanların beklentilerinin karşılanması, çalışanların bütünlük sergilemesi ve örgüte yönelik ilginin artırılması önemli rol oynamaktadır. Ancak tarihsel süreç boyunca yukarıda değinilen ölçülere ne derece yaklaşıldığı tartışılabilir. Örgütlerde tercih edilen güven, yöneticilerin çalışanlar ile karşılıklı olarak birbirinden zarar görmeyeceklerinden emin olmalarıdır. Bunun yanında örgütlerde güven, yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı pozitif beklentilerin oluşmasına olanak sağlamaktadır (Asunakutlu, 2001, s. 3-4).

Örgütlerde güven oluşturma çeşitli unsurlara bağlı olmakla beraber karmaşık bir süreci içermektedir. Örgütler için güven ortamının oluşturulması zor bir iştir. Ancak başarılı bir şekilde oluşturulan güvenin örgüt içerisindeki alınan kararlarda rehberlik etmesine, tüm çalışanların günlük görevlerinin düzenli bir şekilde gerçekleştirmesine ve bunların örgütün amacına hizmet etmesine katkı sağlaması beklenmektedir (Batchelor, 2013, s. 59).

Örgütsel güven davranışı birey ile örgüt arasındaki etkileşim sonucu oluşmaktadır. Bunun yanında güvenin oluşmasında bireysel ve örgütsel özellikler önemli rol oynamaktadır. Örgütte yer alacak çalışanların güvenin kişisel temellerini taşıyacak şekilde olması gerekmektedir. Çalışanların, örgütte güvenin oluşumunu destekleyen araçlarla donatılması önemlidir. Örgütte var olan çalışanlara güvenin temelindeki özellikleri taşımaları için eğitimler verilebilir (Polat, 2007, s. 47). Örgütsel güven, çalışanlara dayalı güven ilişkisinin, işveren veya çalıştıkları kurumları ile olan boyutu kapsamaktadır (Çıtır ve Kavi, 2010, s. 233). Das ve Teng (1998), güven oluşturma planlı bir faaliyet olduğunu ve zamanla örgütler açısından önemli bir kaynak hâline geleceğini belirtmektedir (s. 495).

Örgütlerde güvenin oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere bazı sorumluluklar düşmekte ve onlardan güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Asunakutlu, 2002, s. 6-9; 2006, s. 18; Gilbert ve Tang, 1998, s. 329-331).

- **Kural ve düzenlemeler:** Örgütte yer alan kural ve düzenlemeler ortak bir hareket tarzı sağlamak ve farklı özelliklere sahip çalışanların belli sınırlar

içerisinde bir araya gelmelerine olanak tanımaktadır. Bunun yanında kural ve düzenlemelere herkesin eşit şekilde uyma sorumluluğu, çalışanlarda diğerlerine karşı bir güvenin oluşturulmasına imkân vermektedir.

- **İletişim:** Örgüt içerisinde meydana gelebilecek sorunların oluşmadan önce engellenmesinde iyi bir şekilde düzenlenmiş iletişim sisteminin önemli bir yeri vardır. İletişim, tarafların birbirlerini doğru anlamalarına yardım etmekte ve sorunları büyük ölçüde engellemektedir. Karşılıklı olarak birbirini doğru şekilde anlayan insanların arasında güven duygusunun oluşmasının daha kolay olacağı düşünülmektedir.
- **Yetki devri ve katılım:** Örgütlerde yetkinin tek merkezde toplanması yerine, etkin bir yetki devri ve katılım sistemine imkân verilmesi güvenin oluşumuna katkı sağlayabilir. Çalışanların yönetime doğrudan katılmasının ve sorumluluk almasının, kendilerine güvenlerini yükselteceği ve performanslarını artıracığı düşünülmektedir.
- **Eğitim ve etik değerler:** Örgütte yer alan kişilerin güvenlerini korumaları için yeteneklerini geliştirmesini sağlayacak bir eğitim olanağının sağlanması gerekmektedir. Bunun yanında örgütte etik ilkelerin bulunması, örgüt çalışanlarının birbirlerine yönelik davranışlarını belirlemeye imkân vermekte ve belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. Böylece belirsizliğin olmadığı örgütlerde çalışanların birbirlerine yönelik güven duygularının gelişmesi sağlanacaktır.

Örgütlerde güvenin oluşmasında iletişimin önemli bir yeri bulunmaktadır. İletişim sisteminin iyi şekilde düzenlenmesi, örgüt içerisinde güven ikliminin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Güven ikliminin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etmekte ve ortak amaçlar doğrultusunda çalışmak için daha fazla çaba göstermektedirler (Mishra ve Morrissey, 2000, s. 14). Paine (2007), örgütlerin ve örgüt içerisinde yer alan çalışanların gelişmeleri açısından güven ortamının oluşmasının önemli olduğunu vurgulamakta ve örgüt yöneticilerine bu anlamda önemli sorumluluklar düştüğünü belirtmektedir. Ancak güven kırılgan ve kolay zarar verilebilecek bir duygu olduğundan, örgütlerde güveni geliştirmek zaman almaktadır (s. 41-45). Doney ve Cannon (1997) örgütler açısından güvenin oluşumunu üç aşamada incelemiştir. *İlki*, bireyin karşı tarafın sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin ve

yeteneğinin belirlenmesi şeklindedir. *İkincisi*, diğer tarafın davranışlarının yorumlanması ve değerlendirilmesidir. *Üçüncüsü* ise güvenin bir aktarım süreci boyunca geliştiğidir (s. 37).

Fraser (2010) örgütlerde güvenin oluşmasını engelleyecek veya aksatacak bazı unsurların olduğunu belirtmektedir. Bu unsurlar, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır (Kramer ve Lewicki, 2010, s. 251-252).

- **Saygısız davranışlar:** Çalışanların katkılarının ve duygularının göz ardı edilmesi ve ortaya çıkan sorunlar için başkalarının suçlanmasını içermektedir.
- **İletişim sorunları:** Çalışanların birbirlerini anlamamaları ve dinlememelerini kapsamaktadır.
- **Karşılanmayan beklentiler:** Kırıcı sözleri, psikolojik sözleşmelerin, gizliliğin ve kuralların ihlal edilmesini ifade etmektedir.
- **Etkisiz liderlik:** Yöneticilerin elindeki yetkileri kullanamaması, kayırma ve kötü kararlar almasını içermektedir.
- **Kabul konusundaki isteksizlik:** Örgütte meydana gelen hataları ve sorunları kimsenin üstlenmemesini veya kabul etmemesini kapsamaktadır.
- **Performans sorunları:** Çalışanların örgüt içerisindeki temel görevlerini yerine getirirken isteksiz davranmalarını içermektedir.
- **Uyumsuzluk:** Örgütün misyonu ve sahip olduğu değerlerin, örgüt içerisindeki sergilenen davranışlar ile örtüşmemesini kapsamaktadır.
- **Yapısal sorunlar:** Örgüt içerisindeki sistem ve işlemsel değişiklikler sonucu yapısal eksikliklerin meydana gelmesini ve otorite tarafından iş-görev dağılımının tam anlamı ile yapılamamasından kaynaklanan sorunları içermektedir.

Örgüt içerisinde yönetici ve çalışanlar arasındaki güvenin gelişmesi; çalışanların performansının artmasına, açık iletişim sisteminin oluşturulmasına ve örgüt içerisindeki bilgi akışının yönetimine olanak sağlamaktadır. Bunun yanında örgütsel güven, büyük ölçüde örgüt yönetimi tarafından benimsenen iletişim kültürü ile inşa edilmektedir (Callaway, 2006, s. 23-24). Öte yandan örgütte çalışanların kendilerine, yöneticilerine ve arkadaşlarına ilişkin güven düzeylerinin yükselmesinin örgüt içindeki etkililiği, verimliliği ve iş birliğini artıracığı ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2001, s. 2; Hammoud, 2013, s. 45).

2.4.1. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven, sadece örgütler ve çalışanlar arasında gerçekleşen bir duygu olmamakla beraber sisteme, yöneticilere ve örgüte güven gibi kavramları da içermektedir (Uzbilek, 2006, s. 1). Güvenin örgütler için araştırma alanları, bireyler arası güven, üst yönetime veya kuruma güven ve kurumlar arası güven şeklindedir. Örgütlerde bireyler arası güven, yönetici ile çalışanlar arasındaki güveni; çalışanlar arası güven ise gruplar ve bölümler arasındaki güven ilişkilerini kapsamaktadır (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007, s. 23). Literatürde yaygın olarak kullanılan örgütsel güven boyutlarının kuruma, yöneticiye ve çalışanlar arası güven şeklinde olduğu belirtilmektedir. Bu boyutlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.1.1. Kuruma Güven

Örgütlerin başarılı olmaları sadece çalışanların yetkinliği ve performanslarına bağlı değildir. Burada önemli olan, yüksek performansa sahip çalışanların örgütlerine bağlı kalmasını sağlamaktır (Sağlam Arı, 2003, s. 3). Çalışanların örgütlerine bağlı kalmalarını sağlayacak önemli faktörlerden biri kurumlarına karşı duydukları güvenidir. Kuruma güven, çalışanların örgütlerine karşı duydukları güven düzeyi şeklinde ifade edilebilir. Mckgniht, Cummings ve Chervany (1998) kuruma güveni; çalışanın, kurumunun yapısının başarılı olabilecek şekilde oluşturulduğuna dair inancı şeklinde tanımlamaktadır (s. 474). Carnevale (1988) ise kuruma güveni, çalışanların örgütlerinin adil, etik ve tehdit edici olmayan niyet ve eylemlerine karşı duyulan güven biçiminde ifade etmektedir (s. 10). Literatürde kuruma güven *odak grubuna güven* olarak da geçmektedir. Odak grubuna güven; örgütsel yapıya, örgütün biçimine, örgütün yasal ve yazılı olan kurallarına güven duygusunu ifade etmektedir (Yılmaz, 2006, s. 55).

Çalışanların performanslarının artmasında kurumlarına karşı duydukları güvenin önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Çalışanın, kendisini bağlı bulunduğu kurumun tamamlayıcı bir parçası olarak görmesinin hem kendisine hem de kurumuna karşı duyduğu güveni artıracak ifade edilebilir. Güven duygusu, çalışanı kuruma bağlar ve aidiyet duygusunu pekiştirir. Bu duygunun çalışan için sürekli hâle gelmesi beraberinde performansındaki etkililiği de getirecektir (Ören, 2007, s. 80). Çelik, Turunç

ve Begenirbaş'ın (2011) yaptıkları araştırmada kuruma duyulan güvenin, örgüt performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (s. 185).

Fox (1974) başarılı örgütlerin yatay, dikey ve dış güven olmak üzere üç ana boyuttan oluşan güven üzerine kurulduğunu ifade etmektedir. Yatay güven, çalışanlar arasında veya birbirine eşit düzeyde olan kişiler arasındaki güveni ifade etmektedir. Dikey güven, çalışanlar ile örgüt yöneticileri arasındaki güvendir. Dış güven ise örgüt ile paydaşları arasındaki güvendir (İslamoğlu, Birsen ve Börü, 2007, s. 25). Bunun yanında Hardin (1996) kuruma güvenin oluşabilmesi için örgüt yapısının güven ortamını destekleyici tarzda düzenlenmesi ve örgüt içerisinde yatay ve dikey ilişkinin sağlanabilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (s. 28).

Literatürde kuruma güvenin oluşması için bazı öncüllerin bulunduğu belirtilmektedir. Örgütlerin dürüst ve adil bir işleyiş sistemine sahip olması, huzurlu bir ortamın bulunması, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, çalışanlarına ilgi göstermesi, uzun süreli istihdam sağlaması, pozitif bir imaja sahip olması ve çalışanlarda bağlılık duygusu oluşturmaları kuruma güvenin öncülleri arasında gösterilebilir (İslamoğlu, Birsen ve Börü, 2007, s. 118-119).

Örgüt içerisinde çalışanlar bilgi sahibi olmadıkları konularda değerlendirme yaparken ön yargılı veya olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu anlamda düşünüldüğünde çalışanlar bilmedikleri konulara karşı şüphe ve korku ile yaklaşmakta ve bu durum kendilerinin tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durumun önüne geçilebilmesi için örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması ve güven ortamının oluşturulması gerekmektedir (Dinç, 2007, s. 55).

Güvenin temelini oluşturan ögeler çalışanların doğru bilgilendirildikleri, ilgi gördükleri ve tutarsız davranışlar ile karşılaşmadıkları sürece kurumlarına güvendiklerini göstermektedir. Bunun yanında örgütlerde kurumsal iletişim ortamlarının oluşturulması, ast-üst arasında tecrübe ve birikimlerin paylaşılması, çalışanlara işleri ile ilgili yararlı tavsiyelerde bulunulması, kuruma duyulan güvenin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011, s. 111). Mishra (1996), yetkinlik boyutunun kuruma güven algısının oluşmasından önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerin rekabet edebilmesi ve hızla değişen şartlara uyum sağlayabilmesi için gerekli yeterliliğe sahip olması gerekmekte ve bu yeterlik çalışanların kurumlarına ilişkin güven algılarını geliştirmektedir (s. 269). Bunun yanında kuruma güven çalışanları

güçlendirmekte, kararlara katılımı artırmakta ve çalışanlar için uygun bir çalışma ortamı meydana getirmektedir (İslamoğlu, Birsen ve Börü, 2007, s. 130). Bu bilgiler ışığında kuruma güvenin, hem çalışanlar hem de örgütler açısından sağladığı olumlu yönleri göz önünde bulundurulduğunda dikkat edilmesi ve üzerinde durulması gereken bir konu olduğu söylenebilir.

2.4.1.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmakta; çalışanların yöneticilerine olan güveni, yöneticinin sergilediği etik ve adaletli davranışlar ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011, s. 47). Yılmaz (2009) yöneticiye güven boyutunun; çalışanların yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenmesini, yöneticinin çalışanların sorunları ile ilgilenmesini, yöneticinin ilişkilerinde tutarlı davranmasını ve çalışanlar ile ilgili bilgileri diğer kişilerle paylaşmaması ile ilgili olduğunu belirtmektedir (s. 476). Mayer, Davis ve Schoorman (1995) yöneticiye güveni en genel anlamı ile çalışanların yöneticilerinin kontrol edemediği davranışlarına karşı savunmasız kalma istekliliği olarak tanımlamaktadır. Çalışanların yöneticilerine karşı olan güveni, yöneticilerinin davranışlarına ve tepkilerine bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır (s. 730). Gilbert ve Tang (1998) yöneticiye güveni; çalışanların yöneticilerinin doğruluğuna, dürüstlüğüne ve sözlerini yerine getireceğine ilişkin inancı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca çalışanların yöneticilerinden beklediği bağlılık ve destek duygusu çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güveni etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (s. 321-322).

Yöneticiler ile çalışanlar iş birliği ve uyum içinde çalışsalar bile bu iki tarafın birbirine güven duyması kesin bir durum değildir. Yöneticiler ile çalışanların iş birliği yapmak zorunda kaldıkları durumlar olabilir. Buna rağmen çalışanlar, yöneticilerine güvenmeyebilirler. Benzer olarak yöneticiler de güven ortamının sağlanması için uyum içinde çalışmanın ve iş birliği yapılması gerekliliğinin olduğunu, ancak bunun yeterli olmadığını bilerek yönetimi gerçekleştirme durumunda olabilir. Bu anlamda düşünüldüğünde çalışanlar ile yöneticiler arasında uyum ve iş birliğinin olmasının, güven ortamının oluşması açısından yeterli görülmediği ifade edilebilir (Asunakutlu, 2001, s. 5).

Örgütte yöneticilerin verdikleri sözler ile uygulamaları arasındaki tutarsızlık, çalışanlarda hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Yöneticilerin örgütteki sözlerinin önem

kazanması için uygulamalarını net bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Bunun yanında verilen sözler ile uygulamaların örtüşmemesi yönetici ile çalışan arasındaki güven duygusunun gelişimini engellemektedir. Yöneticiler tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi örgüt içerisinde olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Bundan dolayı yöneticilerin sözleri ile uygulamaları arasındaki ilişki uyumlu olmalıdır. Burada yöneticilerden etik liderlik davranışlarını göstermesi beklenmekte, doğruluk ve dürüstlükten ödün vermemesi gerekmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 113; Zhu, May ve Avolio, 2004, s. 21). Thomas, Zolin ve Hartman (2009), yöneticiler tarafından çalışanların konular hakkında bilgilendirilmesi, çalışanlar ile yöneticiler arasında açık bir iletişimin bulunması ve yöneticiler tarafından çalışanların karara katılımının sağlanması gibi faktörlerin, çalışanların yöneticilerine karşı güven duygularını artıracaklarını ifade etmektedir (s. 301).

Tan ve Tan (2000), örgüte güven ile yöneticiye güvenin farklı ama birbirleri ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yazarlar örgüte güven ile yöneticiye duyulan güven arasında olumlu yönde ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Örgüte güven algılanan örgütsel destek ile ilişkili iken; yöneticiye güven yetenek, yardımseverlik ve yöneticinin sergilediği davranışların bütünlüğü ile ilişkilidir. Bunun yanında yöneticinin sergilediği yenilikçi davranışlar, çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güveni olumlu yönde etkilemektedir (s. 241-260).

Literatürde yöneticiye güven, çalışanlar tarafından örgütün tamamına yansıtıldığı için güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği belirtilmektedir (İslamoğlu, Birsen ve Börü, 2007, s. 31). Öte yandan çalışanların yöneticilerine güvenmeleri için yöneticilerde bazı niteliklerin bulunması gerekmektedir. Bu nitelikler yöneticilerin davranışlarında tutarlı olması, dürüst davranması, örgüt içerisinde doğru ve açık bir iletişim sistemini oluşturması, çalışanlara ilgi göstermesi ve örgüt içerisindeki kontrolü çalışanlar ile paylaşıp dağıtması şeklindedir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998, s. 519-520).

2.4.1.3. Çalışanlar Arası Güven

Tüzün (2007) çalışanlar arası güveni, çalışanların yeterliliğine, adil olmasına, sözlerine itimat edilmesine ve etik ilkeleri benimseyen davranışlar göstermesine ilişkin inanç şeklinde ifade etmektedir. Çalışanlar arasında güvenin bulunması, onları söz, tutum

ve davranışlarında adaletli davranmaya sevk eder (s. 109). Yılmaz (2009) çalışanlar arası güveni, çalışanların örgütte bulunan diğer çalışanlara güvenmesi, onlardan şüphe duymaması, çalışanlar arasındaki konuşmaların saklı tutulacağına inanması ve çalışanlar arasındaki ilişkinin açık ve tutarlı olması şeklinde olduğunu belirtmektedir (s. 476). Çalışanlar arasında beklentilerin yerine getirileceğine dair herhangi bir garanti bulunmamaktadır. Örgütlerde çalışanlar arası güven, etkileşimler sonucu oluşmaktadır (Dar, 2010, s. 195). Zaheer, McEvily ve Perrone (1998) çalışanlar arasında güveni, çalışanlar arasında bir sınır olarak kabul etmektedir. Çalışanlar bu sınırlara göre davranışlarını şekillendirmekte ve meslektaşlarına bu yönde bir güven geliştirmektedir (s. 142)

Tan ve Lim (2009) çalışanlar arası güveni, çalışanların birbirlerinin davranış ve eylemlerine karşı savunmasız kalma istekliliği olarak tanımlamaktadırlar. Bunun yanında yazarların yaptıkları araştırmada, çalışanlar arası güven ile örgüte duyulan güven arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ve çalışanlar arası güvenin örgütsel bağlılık ile performans arasında aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (s. 46).

Buttler (1991) çalışanlar arası güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların iş birliği içinde çalıştığını, kendilerine olan güvenlerinin yüksek düzeyde olduğunu ve bu durumun performanslarını artırdığını belirtmektedir. Çalışanlar arası güven düzeyi düşük olan örgütlerde ise çalışanların birbirlerine şüphe ile yaklaştığını ve çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının düşük düzeyde gerçekleştiğini ifade etmektedir (s. 657). Bunun yanında Lau ve Tan'ın (2006) yaptıkları araştırmada, çalışanlar arası güven ile örgütsel adalet arasında olumlu yönde, iş gerginliği ile olumsuz yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütlerde çalışanlar arası güven düzeyinin yüksek olması, çalışanların iş gerginliğini azaltmakta, örgütlerinde işlerin adil bir şekilde yürütüldüğüne dair inançları artırmaktadır (s. 182).

Örgütlerde ortaya çıkan sorunların çözümünde çalışanlar arası güven önemli rol oynamaktadır. Güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler problemlerin anlaşılmasında hatalara veya çarpıtmalara neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin devamlılığı ve gelişimi açısından, çalışanların problemler ve karışıklıklar içinde kaybolmaması ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için en temel şartın güven olduğu söylenebilir (Dinç, 2007, s. 36). Lau ve Liden (2008), çalışanlar arasında güvenin oluşturulmasında ve gelişiminde örgüt yöneticilerinin önemli rol oynadığını

belirtmektedirler. Örgüt yöneticileri, çalışanların çalışma ortamı algılarını şekillendirmeye yardımcı olmaktadır. Böylece çalışanlar meslektaşlarının davranışlarını daha açık bir şekilde değerlendirmekte ve onlara karşı güven duygusunu geliştirmektedir (s. 1131).

2.4.2. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli modeller geliştirilmiştir. Örgütsel güven modellerine ilişkin başlıca çalışmalar, *Mishra; Mayer, Davis ve Schoorman; McKnight, Cummings ve Chervany; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd; Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner ile Zand* modelleri şeklindedir. Bu modeller aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.2.1. Mishra'nın Güven Modeli

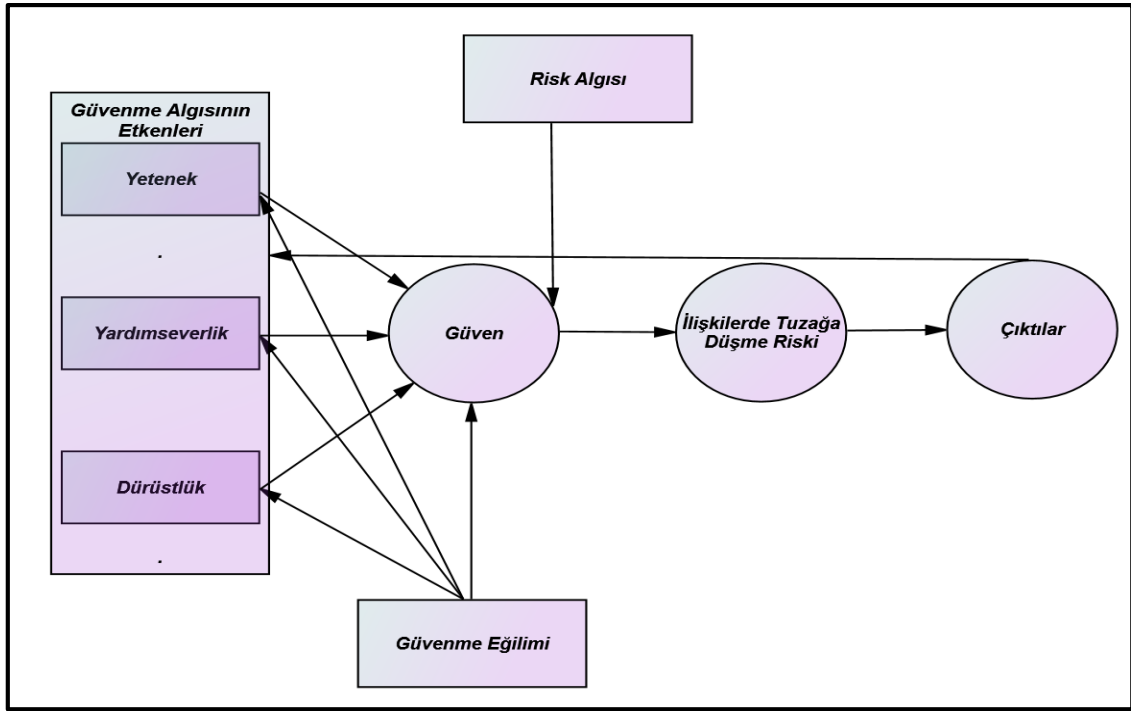
Mishra'nın (1996) örgütsel güven modeli *yeterlik, açıklık, ilgililik ve güvenirlilik* olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır (s. 261-287).

- **Yeterlik:** Örgütler içinde güven, büyük ölçüde yöneticilerin yeterlikleri açısından değerlendirilmekte ve oluşturulmaktadır. Yeterlik boyutu özellikle örgütsel ve örgütler arası düzeydeki karşılıklı ilişkiler bağlamında ele alınmaktadır. Bunun yanında yeterlik yöneticiler, çalışanlar ve kurumlar arasında var olan güvenin bir boyutudur.
- **Açıklık:** Açıklık boyutu, örgüt içerisinde yöneticilerin, çalışanlar ile ilişkisinde açık ve dürüst davranmalarını kapsamaktadır. Açık ve dürüst davranan yöneticiler, çalışanlar tarafından daha fazla takip edilmekte, değişim ve yeniliği desteklemektedirler. Bunun yanında Buttler (1991) yapılan araştırmada örgütlerde güven oluşumunda açıklık boyutunun önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (s. 655).
- **İlgililik:** İlgililik boyutu bir tarafın diğer taraftan en azından haksızlığa uğramayacağına inanması anlamına gelmektedir. Bunun yanında güvenilen tarafın fırsatçı veya kendi çıkarlarını düşünmeyeceği endişesinin bulunmaması bu boyutu oluşturan diğer etmenlerdir. İlgililik boyutu, diğerlerinin refahını veya rahatlığı için ilgili olunmasını da içermektedir.

- **Güvenirlilik:** Güvenirlilik boyutu yöneticilerin, çalışanlar ile arasındaki ilişkilerde tutarlı ve güvenilir davranmasına ilişkin inancı kapsamaktadır. Bu durum yöneticilerin çalışanlar ile etkileşimleri, belirli olaylar ve sorunlar ile karşılaştığında sergiledikleri davranışlar ile oluşmaktadır.

2.4.2.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer ve diğerleri (1995) örgüt içerisinde güvenen ile güvenilen kişi arasındaki ilişkiyi dikkate alarak bireyin diğerine güvenme nedenini belirlemek amacıyla bu modeli geliştirmişlerdir (s. 711-730; Polat, 2009, s. 40-41). Mayer ve arkadaşlarının oluşturdukları güven modeli Şekil 2'de sunulmuştur.



Kaynak: Mayer, R.C, Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-731.

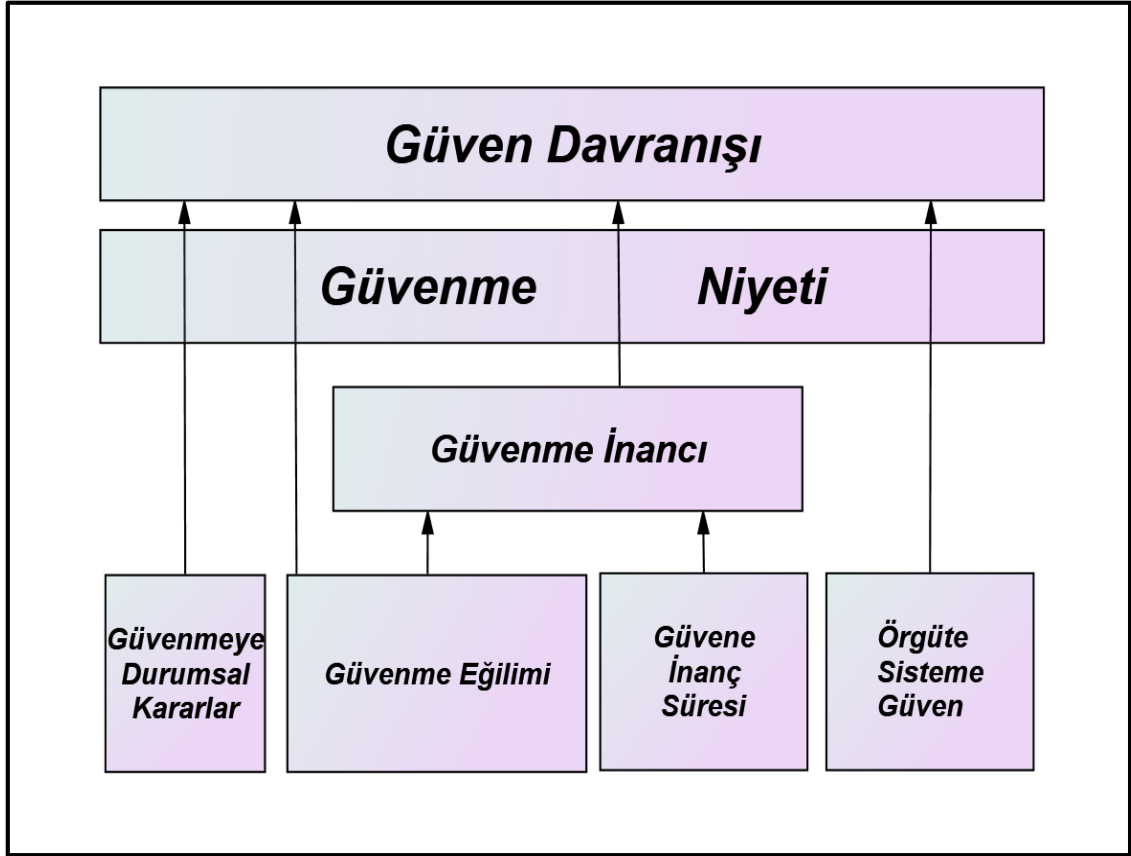
Şekil 2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu güven modelinde, güven tek yönlü gerçekleşmektedir. Bu modelde güvenen ile güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmamaktadır. Burada önemli olan, güvenen kişinin güvenmeye istekli olması ve güvenilen kişinin güvenmeye değer görülmesidir. Kişinin yeteneği, yardımseverliği ve dürüstlüğü güveni meydana getirmektedir.

Güven modelindeki kavramlar incelendiğinde yetenek, kişinin beceri ve yetkinliği gibi özellikleri kapsamaktadır. Yardımseverlik, güvenilen kişinin karşılık beklemeden güvenen kişiye yardım etme istekliliğidir. Dürüstlük, güvenilen kişinin geçmiş eylemleri dikkate alınarak adaletli olduğuna ilişkin inançtır. Risk algısı, güvenen kişinin güvendiğinde ne gibi sonuçlar (olumlu ve olumsuz) ortaya çıkacağını dikkate almasıdır. İlişkide risk alma ile güvenme eğilimi arasında bir döngü bulunmaktadır. Güvenen kişinin güvendiğinde olumlu sonuçlar alması güven düzeyini yükseltmekte, olumsuz sonuçlar ise güven düzeyini düşürmektedir.

2.4.2.3. McKnight, Cummings ve Chervany'nin Güven Modeli

McKnight ve diğerlerinin (1998) geliştirmiş olduğu güven modelinde, güvenin oluşumu için öncelikle güvenme niyetinin olması gerekmektedir. Kişilerin güvenme eğilimi, inancı, örgüt özellikleri ve bilişsel süreçleri güvenme niyetini meydana getirmektedir. Güvenme eğilimi, güvenme niyetini doğrudan etkilemekte; örgütsel anlamda güvenin oluşumuna ve inanca doğrudan etki etmektedir. Bunun yanında örgüte duyulan güven, kişilerin güven davranışını etkilemektedir (s. 474-486; Polat, 2009, s. 46). McKnight ve diğerlerinin (1998) geliştirmiş olduğu güven modeli Şekil 3'te sunulmuştur.



Kaynak: McKnight, D.H, Cummings, L.L. and Chervany, N.L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships, *The Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490.

Şekil 3. McKnight, Cummings ve Chervany'nin Güven Modeli

Bu modelde, güvenme niyeti her zaman yüksek düzeyde gerçekleşmemektedir. Kişilerin başlangıçta güvenme niyetleri yüksek olabilir. Ancak kişilerin eylemleri, sözleri ve tutumları güvenme niyetlerini düşürebilmektedir. Güvenme niyetinin bazı öncülleri bulunmaktadır. Bunlar kişilerin güvenme eğilimleri, olay ve durumlarda alınan kararlar ve örgüte duyulan güven şeklindedir. Bunun yanında, örgütlerde güven oluşturmada güvenilen kişinin dürüst olduğuna yönelik inancın olması gerekmektedir.

2.4.2.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli

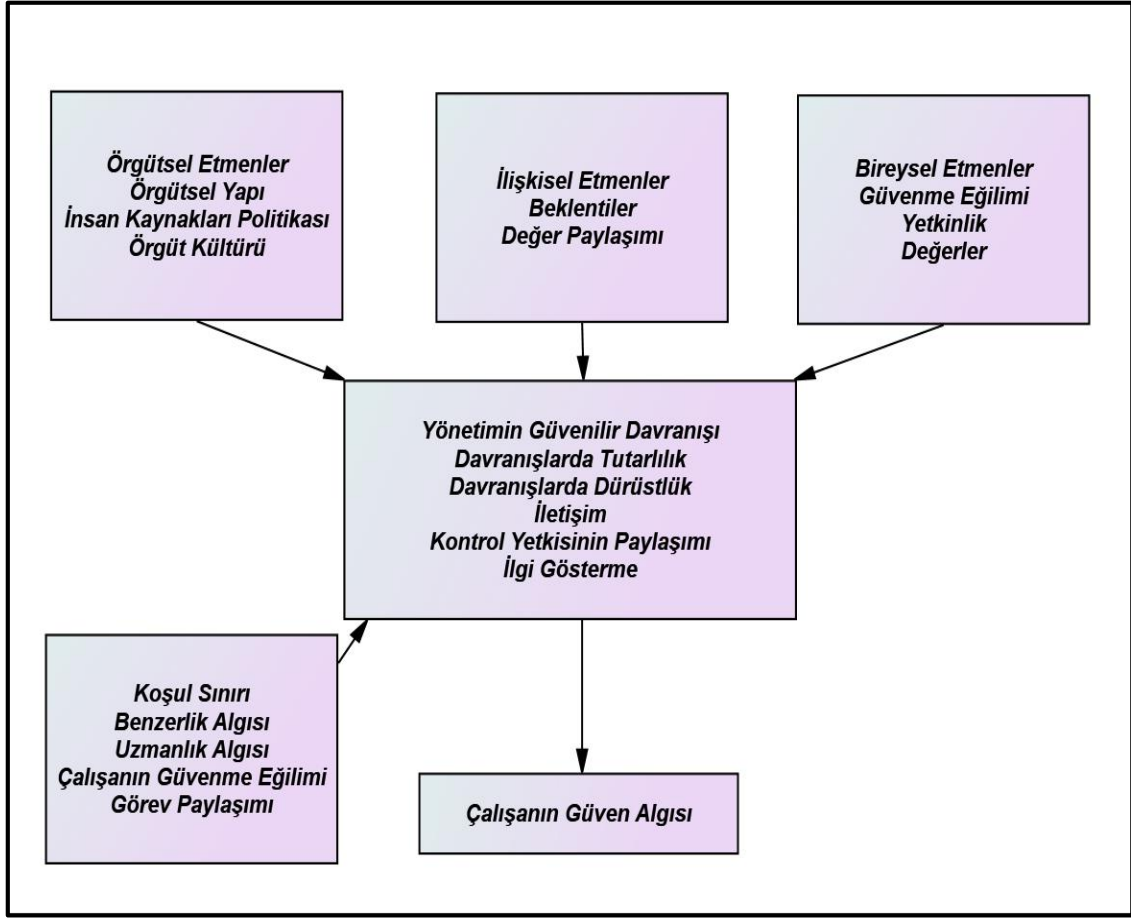
Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000), Mishra'nın (1996) geliştirmiş olduğu dört boyutlu güven modeline özdeşleşme boyutunu da ekleyerek beş boyutlu yeni bir model oluşturmuşlardır (Tüzün, 2007, s. 112). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

- **Yeterlik:** Çalışanların örgütün ve örgüt yöneticisinin yeterliğine ilişkin inançlarını içermektedir.

- **Açıklık:** Örgüt içerisinde bilgilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde herkesle paylaşılmasıdır. Bunun yanında örgütte etkin bir iletişim sisteminin kurulmasını kapsamaktadır.
- **İlgililik:** Çalışanların örgüt içerisinde korunması, anlayış gösterilmesi ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasını kapsamaktadır.
- **Güvenirlilik:** Örgüt içerisindeki grupların, çalışanların ve örgütün tutarlı ve güvenilir olduğunu içermektedir.
- **Özdeşleşme:** Örgüt çalışanlarının, örgütün hedefleri, değerleri, inançları ve normları ile bütünleşmesini ve bunları benimsemesini kapsamaktadır.

2.4.2.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

Whitener ve diğerlerinin (1998) aracılık ve sosyal takas kuramlarını birleştirerek geliştirdikleri güven modelinin merkezinde yönetimsel eylemler yer almaktadır. Aracılık kuramı, iki taraf arasındaki ekonomik değişim ilişkilerinin yapılanmasını içermektedir. Bu kuramda tarafları yönetici ve çalışanlar meydana getirmektedir. Yönetici ve çalışanların çıkarlarının korunmasına, örgütte bulunan diğer çalışanlar aracılık etmektedir. Sosyal takas kuramı, değişimin dinamiklerini açıklamada yardımcı olmaktadır. Bu kuramda bir tarafın diğer taraftan fayda beklemesi yer almaktadır. Burada önemli olan tarafların yükümlülüklerini yerine getirmesi ve zamanla bu yükümlülüklerin kademeli olarak genişletilmesidir (Polat, 2009, s. 41-43; Whitener ve diğerleri, 1998, s. 514-525). Whitener ve diğerlerinin (1998) geliştirmiş olduğu güven modeli Şekil 4'te sunulmuştur.



Kaynak: Whitener, E.M., Brodt, S.E, Korsgaard, M.A and Werner, J.M. (1998).Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.

Şekil 4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

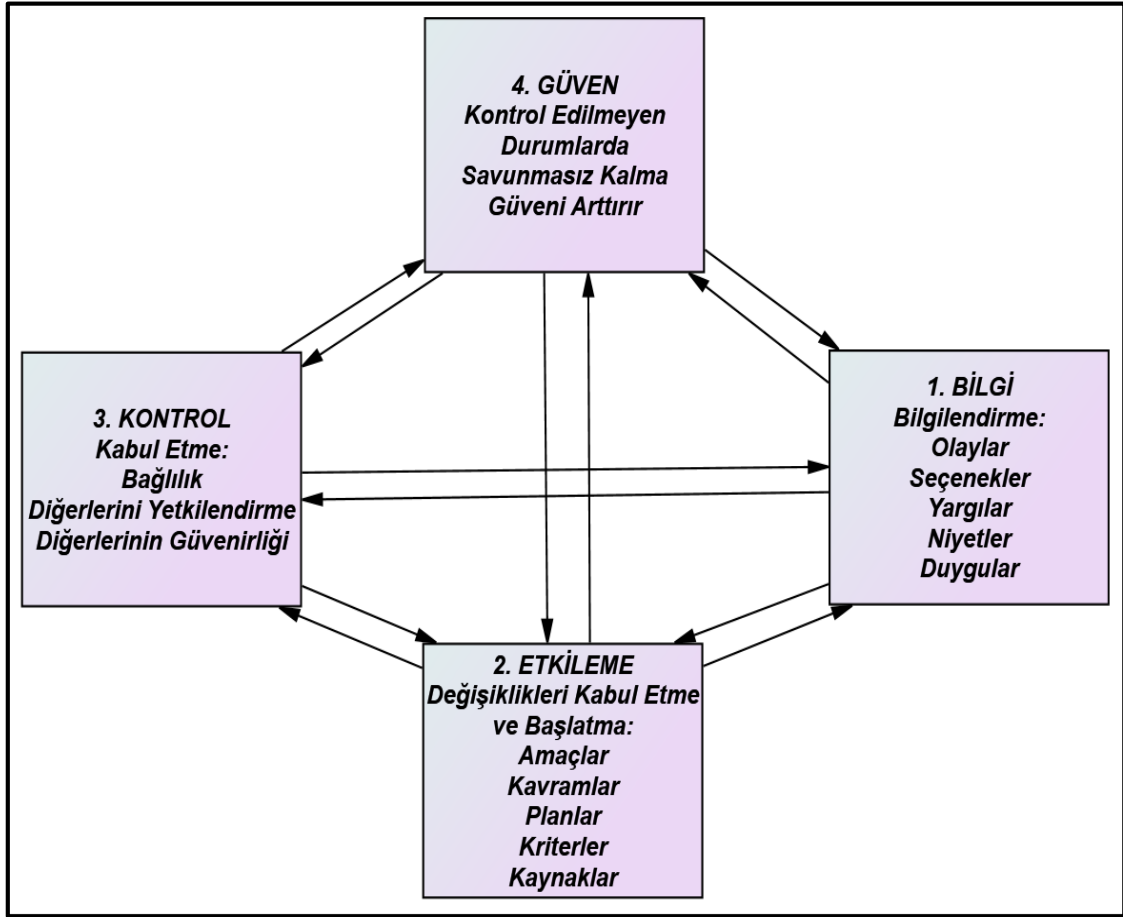
Bu modelin merkezinde örgüt yönetiminin davranışları yer almaktadır. Yönetimden eylemlerinde tutarlı ve dürüst olunması, iletişim sisteminin iyi bir şekilde düzenlenmesi, çalışanlara karşı ilgi gösterilmesi ve kontrolün çalışanlar ile paylaşımı ve dağıtılması beklenmektedir. Bunun yanında yönetime güveni etkileyen bazı koşullar bulunmaktadır. Bunlar *örgütsel*, *ilişkisel* ve *bireysel* olmak üzere üç başlık altında incelenebilir:

- **Örgütsel etmenler**, örgütteki yapı ve işleyişi, insan kaynaklarının yönetimini ve örgütte üyeler tarafından paylaşılan ve benimsenen inanç, değer ve normları kapsamaktadır.
- **İlişkisel etmenler**, yönetimden ve çalışanların birbirlerinden beklentilerini ve örgütün sahip olduğu değerlerin benimsenmesini içermektedir.

- **Bireysel etmenler** çalışanın güvenme eğilimini, yetkinliğini ve sahip olduğu değerleri yansıtır. Bunun yanında örgüt içerisindeki görev dağılımı ve uzmanlıklar yönetime güveni etkilemektedir. Yukarıda değinilen tüm etmenler çalışanlarda güven veya güvensizlik algısını meydana getirmektedir.

2.4.2.6. Zand'in Spiral Güven Modeli

Zand'in (1997) geliştirmiş olduğu güven modelinde bilgi, kontrol ve etkileme olmak üzere üç temel boyut bulunmaktadır. Bireyler bu boyutlar doğrultusunda güven veya güvensizliği tercih etmektedirler (s. 91-97). Yazar tarafından geliştirilen güven modeli Şekil 5'te sunulmuştur.



Kaynak: Zand, D.E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Oxford University Press, Inc.

Şekil 5. Zand'in Spiral Güven Modeli

Bu modelde, bireylerde güvenme duygusunun güveneceği kişiye yönelik sahip olduğu bilgi ile başladığı, etkileme ile devam ettiği ve kontrol ile sona erdiği dairesel bir

döngü yer almaktadır. Zand (1997) tarafından geliştirilen güven modelini oluşturan boyutlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

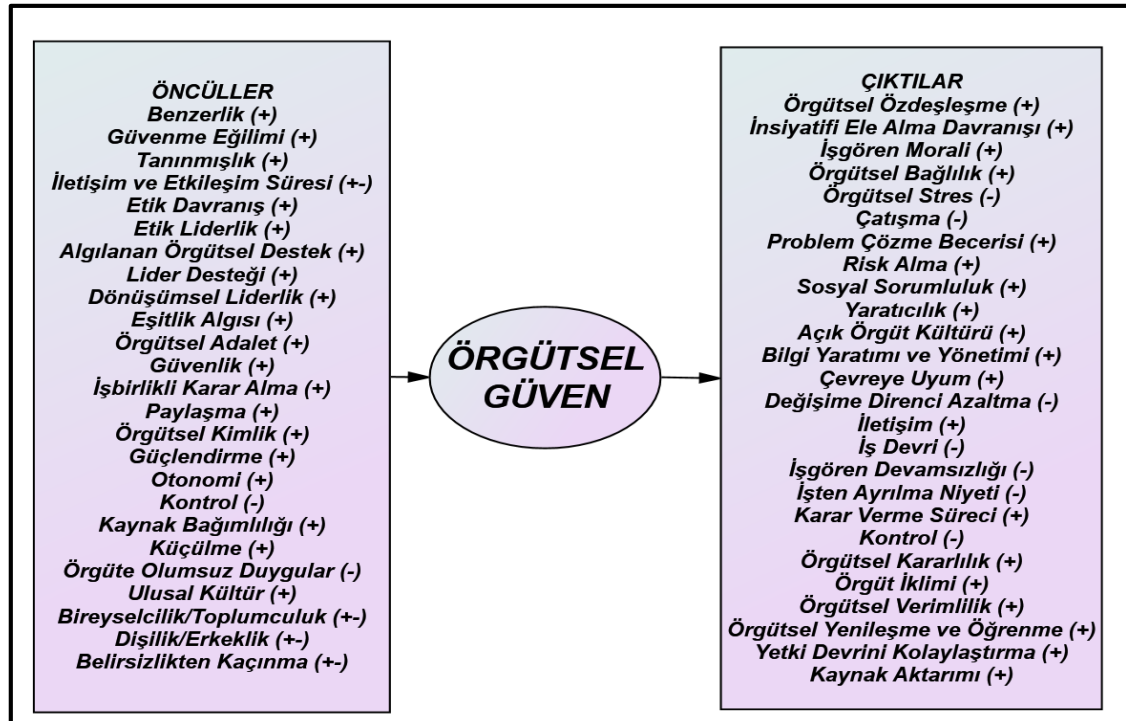
- **Bilgi:** Bu boyutta, doğru zamanda bilgi akışının sağlanması kişiler arası ilişkilerde önemlidir. Yöneticiler örgütte bilgi paylaşımı yaparak güven ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı, çalışanlar başta olmak üzere tüm üyelerin hedeflerini, niyetlerini ve alternatiflerini açık bir şekilde ortaya çıkarmakta ve bireyler bu duruma göre güvenmeyi veya güvensizliği tercih etmektedirler. Bunun yanında çalışanlar tarafından yöneticilerinin kendilerinden bilgileri gizlediği veya eksik ve yanlış aktardığı hissedildiğinde örgüt içerisindeki güven düzeyi düşmektedir. Çalışanların eksik veya yanlış bilgilendirilmesi ise örgütteki sorunların altında yatan sebepler hakkında yanlış bir algının oluşmasına neden olmakta, bu durumun ise çalışanlarda güvensizliği meydana getirdiği belirtilmektedir.
- **Etkileme:** Örgüt içerisindeki bilgi paylaşımı, örgüt üyelerinin davranışlarını ve kararlarını etkilemektedir. Örgüt yöneticileri çalışanlarını etkilediği sürece kendilerine duyulan güveni artırmaktadır. Yöneticiler tarafından verilen öğüt veya öneriler çalışanları olumlu yönde etkilediğinde güven artmakta, olumsuz yönde etkilediğinde ve bu durumdan zarar görüldüğünde güven azalmaktadır. Bunun yanında çalışanlar tarafından güvenilmeyen veya düşük düzeyde güven duyulan yöneticilerin etkileme düzeylerinin de azaldığı belirtilmektedir.
- **Kontrol:** Kontrol başka bir kişinin davranışını düzenleme ve sınırlama anlamına gelmektedir. Bu durum, çalışanların gelecekte ne yapacağına veya nasıl davranacağına bağlıdır. Çünkü davranışların nasıl gerçekleşeceğini tahmin etmek zordur. Örgüt yöneticileri sorunların ortaya çıkmasını artıran unsurları bilgi toplayarak veya sorunların analizi için çalışanları görevlendirerek belirleyebilir. Burada önemli olan, çalışanları yetkilendirme ve onlara bu konuda güvenmektir. Ancak yetki verilen çalışanların kötü kararlar alması örgüt içerisindeki güven düzeyini azaltabilir. Sonuç olarak bu durumdan yöneticiler sorumlu tutulabilir ve istifa etmek zorunda kalabilirler.

Zand (1997), örgütlerdeki güven döngüsünü beş adımda açıklamaktadır. (1) Öncelikle çalışanlar yöneticileri tarafından gelen bilgiyi kabul etmektedir ve yöneticilerine güvenmeye başlamaktadır. (2) Çalışanlar, sahip oldukları bilgiler

doğrultusunda yöneticilerinin sergiledikleri davranışları kontrol etmekte ve bu davranışların doğru olduğu sonucuna varmaktadırlar. (3) Çalışanlar, yöneticilerine güvenmenin haklı olduğuna karar vermekte ve aldıkları bilgilerden etkilenecek kendi davranışlarını düzenlemektedirler. (4) Çalışanlar tarafından yöneticileri güvenilir olarak algılanmaktadır. (5) Son olarak çalışanlar tarafından güvenilir olarak algılanan yöneticilerine ilişkin güven düzeyi artarak bu döngü içerisinde devam etmektedir.

2.4.3. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları

Kişilerin güven algıları, kendi özelliklerinden etkilenebilmektedir. Çalışanın kişilik özellikleri, diğer kişilere güvenme eğilimi ve tanınmışlık güven algısını etkilemektedir. Güven algısını etkileyen önemli unsurlar arasında kültür yer almaktadır. Bunun yanında örgütlerdeki lider desteği, etik liderlik ve dönüşümsel liderlik çalışanların güven algılarını etkilemektedir. Ayrıca örgütlerdeki iletişim süreci, güven algısının oluşmasında önemli etkenler arasındadır. Örgütsel yapı ile ilgili özellikler, kaynak bağımlılığı ve küçülme çalışanların güven algılarını etkileyen diğer faktörlerdir. Yukarıda değinilen unsurlar örgütsel güvenin oluşumuna öncülük etmektedir.



Kaynak: Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Pegem Akademi.

Şekil 6. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Çıktıları

Örgütsel güvenin çıktılarına bakıldığında ise iş doyumu, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel stres, problem çözme becerisi, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık şeklindedir. Bunun yanında güven algısının yüksek düzeyde olduğu örgütlerde örgüt kültürünün daha kolay oluştuğu, çalışanlar arasında iş birliği yapma düzeyinin yüksek olduğu ve iletişim kanallarının açık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güven arttıkça, örgüt iklimi oluşturma, yetki ve kaynak artırma ve örgütün çevreye uyumu olumlu yönde gerçekleşmektedir (Polat, 2009, s. 56-58).

2.4.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Güven

Okullar toplumların değişimi, gelişimi ve kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlamda okullarda güven ortamının oluşturulması hayati derecede önemlidir. Okulların hedeflerine ulaşması için öğretmenlerin yöneticilerin ve velilerin iş birliği içinde çalışması ve birbirlerine güvenmesi gerekmektedir. Ancak günümüzde okullarda güvensizliğin artış gösterdiği ve bu durumun okulun ve öğrencilerin başarısını olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, s. 551).

Okullar, açık ve sosyal sistemlerdir. Okullarda güven ortamının oluşturulması, okulların başarısı açısından stratejik bir öneme sahiptir. Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, yardımcı personel ve veliler okulun önemli paydaşları arasındadır. Okulun vizyonu ve hedeflerinin bu paydaşlara açıkça ifade edilmesi, etkili bir güven süreci oluşturmada önem taşımaktadır. Bunun yanında okul içerisinde bulunan herkesin birbirlerinden beklentileri belirlenmeli ve buna göre gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Çalışma ortamının düzenlenmesi, kurallar ve yasalar üzerinde görüş birliğinin olması, okuldaki iletişim sürecinin iyileştirilmesi ve çalışanlar arasında bilgi akışının hızlandırılması gibi düzenlemeler okullarda güven ortamının oluşturulması açısından önemli bir yer tutmaktadır (Arslan, 2009, s. 277).

Okullarda oluşan güven düzeyi, okul içerisindeki yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkilerin bir sonucudur. Okullarda sergilenen davranış biçiminden ve bunun sonucunda oluşan güven ve güvensizlikten herkesin sorumlu olduğu söylenebilir. Bu durumun oluşmasında en önemli faktörün okul yöneticisi olduğu ifade edilebilir. Özellikle okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları, okullarda güven ortamının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Etik liderlik davranışları sergileyen okul

yöneticilerinin, okullarında güven düzeyinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir (Yılmaz, 2006, s. 9).

Eğitim kurumları olan okulların etkili olabilmeleri için özelde okulun genelde ise eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesi, öğrencilerin iyi bir şekilde öğrenim görebilmeleri için herkesin uyum ve iş birliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum okul içerisindeki yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personelin birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ile ilgilidir. Okul içerisinde oluşan güven veya güvensizlik ortamı bu ilişkilerin niteliğinin belirlenmesinde etkilidir. Özellikle okul çalışanlarının ve öğretmenlerin başarısı karşılıklı bağımlılık ilişkisi içermekte ve burada karşılıklı duyulan güvenin önemi daha da artmaktadır (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006, s. 107-120). Bu anlamda düşünüldüğünde okulların daha etkili ve başarılı olabilmeleri için güven ortamının oluşturulması ve geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Okul içerisinde öğretmen, veli ve okul yöneticileri arasında sosyal güvenin inşa edilmesinin, okulun gelişiminde ve yapılacak olan yeniliklerin desteklenmesinde temel kaynak olduğu belirtilmektedir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkiler eğitimin toplumsal değişimi üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Bir ilişkide herkes kendi rolü ve sorumluklarını bilmekte ve karşı tarafın sorumluluklarını yerine getirmesine dair bazı beklentiler içerisine girmektedir. Okulların etkili ve verimli bir şekilde çalışması için bu kişisel sorumlulukları ve başkalarının beklentilerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu durum okullarda güvenin inşa edilmesi ile sağlanabilir (Bryk ve Schneider, 2003, s. 40).

Okulun büyüklüğü, istikrarı, sahip olduğu kültür, yöneticileri ve öğretmenleri arasındaki ilişkiler güven ortamı oluşturmada etkili faktörlerdir. Bu faktörlerin başında okul yöneticileri gelmektedir. Okullarda güveni oluşturmada okul yöneticilerinin dikkat etmesi gereken unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Brewster ve Railsback, 2003, s. 12-14).

- **Bireysel bütünlüğü göstermek:** Birincisi ve en önemli unsurlardan biridir. Okul yöneticilerinin okul içerisindeki öğretmenlere ve diğer paydaşlara ilişkin sergiledikleri davranışlarda dürüst ve tutarlı olması gerekmektedir. Okuldaki otoriteye sahip olan yöneticilerin güvene dayalı ilişkiler kurması önem taşımaktadır.

- **Öğretmenlere önem verme:** Güvenilir ve saygın okul yöneticileri öğretmenlere, öğrencilere ve velilere onların refahını önemseydiğini göstermeli; ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır.
- **Erişilebilir olmak:** Okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer personel için açık iletişimi teşvik etmeli ve öncelikle kendileri bu durumu sağlayarak tüm üyelerin güvenini kazanmalıdır. Okulda güven kültürünü oluşturmak için ilk adımı okul yöneticisi atmalıdır.
- **Etkili iletişim modeli oluşturma:** Okullardaki iletişim sistemi güvenin oluşumu açısından önem taşımaktadır. Etkisiz bir iletişim sisteminin bulunduğu okullarda, problemlerin çözümü güçleşmekte; yönetici, öğretmen ve diğer personel arasındaki izolasyon duygusu artmaktadır. Bu bağlamda okullarda oluşturulacak iletişim sisteminin okulda herkes tarafından uygulanabilir, açık ve akışkan olması gerekmektedir.
- **Karara katılımı sağlama:** Okul içerisinde alınan kararlardan etkilenen herkesin görüşü alınmalı ve bu anlamda öğretmenlerin ve diğer personelin kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- **Riski destekleme ve denemeleri kutlama:** Okul yöneticileri, öğretmenlerin yeni şeyleri denemelerinde ve hata yaptıklarında onları desteklemeleri gerekmektedir. Okul içerisinde yenilikçiliğin desteklenmesi ve risk alarak öğrenen öğretmenlere saygı gösterilmesi, güven ortamının oluşumu açısından önem taşımaktadır.
- **Görüş ayrılıklarını değerli görme:** Okul içerisinde güven ilişkilerinin kurulmasında görüş ayrılıklarına saygı gösterilmesi gerekmektedir. Okul ortamında meydana gelebilecek çatışmalar okul için fayda sağlayabilir. Bu anlamda farklılıklara izin verilmeli ve destekleyici ilişkiler kurulmalıdır.
- **Öğretmenlerin güvensizlik duygusunu azaltma:** Okul yöneticileri öğretmenler ve öğrenciler için en iyi olanı yapmalı, söz ve davranışlarında öğretmenleri desteklemeli ve onların güvensizlik hissi yaşamalarını engellemelidirler. Okul yöneticilerinin öğretmenleri sürekli eleştirmeleri ve desteklememeleri, güven ortamının oluşmasının önünde engel teşkil edecektir.
- **Öğretmenler için gerekli temel kaynakları sağlama:** Okul yöneticileri, öğretmenlerin temel kaynaklara sahip olduğundan emin olmalıdır.

Öğretmenlere gerekli kitap ve diğer malzemelerin temin edilmesi güven ortamının oluşumunda önemlidir.

İlişkisel güven, okullar başta olmak üzere toplumların her kesiminde sosyal saygı temeli üzerine kurulmuştur. Güveni oluşturmada, herkesin söylediklerini dinlemek ve sonraki etkinliklerde bu görüşleri dikkate almak önemlidir. Fikirlerinin dikkate alındığını gören kişiler kendilerini değerli hisseder ve karşı tarafa duyduğu güven artar. Bu anlamda okul yöneticileri başta olmak üzere öğretmen ve velilerin birbirleri ile olan ilişkilerinde görüşlere saygı duyulmalı ve değer verilmelidir. Kişisel saygı bireylerin güvenliğini artırmada ayırt edici bir kriterdir. Bunun yanında okul yöneticileri etkili ve verimli bir okul oluşturmak için, öğretmenlere adil davranmalı ve onları destekleyici çalışma koşulları oluşturmalıdır. Ancak okulun amaçlarına ulaşmasında tüm okul üyeleri çaba göstermelidir. Bu durum okul içerisindeki oluşturulan güven düzeyi ile yakından ilgilidir (Bryk ve Schneider, 2003, s. 41-43).

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), okullarda güven ortamının oluşturulmasının; okulların gelişimi ve değişiminde temel oluşturmada, öğretmenlerin yeniliğe açık hâle gelmesinde, değişim ve düzenlemelerin öğretmenlere faydalı olacağına ilişkin umut vermesinde, öğretmenlerin birbirlerini daha iyi bir şekilde anlamasında, okuldaki işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde ve öğretmenler açısından daha iyi bir öğrenme ortamı oluşturulmasında yarar sağlayacağını belirtmektedirler (s. 214). Okullarda güven ortamının oluşturulmasından sonra bu durumun sürdürülebilirliği önem taşımaktadır. Bryk ve Schneider (2002), okullarda güven ortamının süreklilik kazanması için okul çalışanlarının mesleki yeterliliklerinin bulunması, tüm çalışanların ilişkilerinde dürüst ve tutarlı olması, yönetici ve tüm çalışanlar arasında şeffaflığın olması gerektiğini belirtmektedirler (Yılmaz, 2006, s. 65-66).

Güven zamanla oluşmakta ve sosyal ilişkilerde önemli bir yer tutmaktadır. Bireylerin güvenilir olabilmeleri için hem olumlu davranışları hem de bu durumu sürekli hâle getirmeleri gerekmektedir. Bunun yanında kişilerin verilen görev ve sorumlulukları gerçekleştirecek becerilerinin olmaması kendilerine duyulan güveni azaltmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin olumlu davranışlar sergilemesi ve üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmede becerikli olması, güven ortamının oluşumunda önemlidir. Ayrıca okul yöneticisi ve öğretmenlerinin dürüst ve tutarlı davranması ve bilgi paylaşımında açık olması okulun güven düzeyini

yükseltmektedir. Güven düzeyi yüksek olan okullarda öğrencilerin daha başarılı olduğu belirtilmektedir (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001, s. 7).

2.5. Yabancılaşma

Günümüzde, toplumsal ve kültürel yapıda hızlı değişimler meydana gelmektedir. Buna bağlı olarak insanların değer sistemleri ve örgütlenme biçimleri de dönüşüm geçirmektedir. Özellikle teknolojiadaki hızlı değişim ve gelişim toplumların sosyokültürel ve alt-üst yapılarını şekillendirmekte ve bu duruma bağlı olarak insanlar uyum problemi ile karşılaşmaktadırlar. Bu problemler, insanların ilişkilerine zarar vermekte ve onlarda mutsuzluk meydana getirmektedir. İnsanların sadece maddi anlamda değil manevi anlamda da mutlu olmaları önem taşımaktadır. Manevi anlamda tatmin sağlayamayan insan giderek çevresine ve kendisine karşı yabancılaşmaktadır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008, s. 114; Şimşek, Çelik, Akgemici ve Fettahlıoğlu, 2006, s. 569).

Yabancılaşma kavramı, özellikle din bilimi yapıtlarında işlenen yabancılaşma konusu, laik felsefeye Hegel ile; iktisat ve siyaset alanına ise Marx ile girmiştir. Bu düşünürlerin etkisiyle de sosyal bilimlerin pek çok disiplininde temel konulardan biri olmuştur (Ergil, 1978, s. 93). Yabancılaşma kavramı ilk olarak Hegel tarafından kullanılmıştır. Hegel'e göre yabancılaşma, insanın doğaya yabancılaşmasıdır. Bunun yanında Hegel, yabancılaşmayı insanın fiziki anlamda var oluşu ile ruhsal anlamda varlığı arasındaki mesafe şeklinde ifade etmektedir. Hegel'den sonra yabancılaşma kavramını daha derin bir şekilde ele alan Marx'tır. Marx ise yabancılaşmayı, işçilerin kapitalist toplumda kendi emeğine karşı yabancılaşması şeklinde ifade etmektedir (Celep, 2008, s. 17; Erkal, 2011, s. 9). Yabancılaşma kavramını ilk kez kullanan Hegel, bu alanda öncü düşünürlerdendir. Bununla birlikte yabancılaşma kavramı çok daha önceleri kullanılmıştır. Latince kökenli olan bu kavram, Calvin ve Luther gibi teologların çalışmalarında geçmektedir. Teolojik anlamda yabancılaşma cennetten sürgün edilen insanın Tanrı'dan yabancılaşmasıdır. Daha sonraları bu kavrama birçok çalışmada düşünürler tarafından farklı anlamlar yüklenmiştir (Williamson ve Cullingford, 1997, s. 264).

Yabancılaşma, içerisinde yaşanan uygarlık düzeyinde ve çeşitli toplumlarda insanlığın yaşadığı bir hastalık olarak görülmekte ve toplumların kültürü ve anomi ile yakından ilişkili bir kavramdır. Sosyoloji, psikoloji ve felsefe disiplinlerinde geniş ölçüde

ele alınmasına rağmen kavram ile ilgili belirsizlikler devam etmektedir (Akyıldız, 1998, s. 163; Clark, 1959, s. 849). Yabancılaşma kavramı, farklı disiplinler kapsamında tanımlanmış ve farklı özellikler kazanmıştır. Her disiplin yabancılaşma kavramını kendi bakış açısı, yaklaşım ve yöntemleri doğrultusunda tanımlamıştır. Bu durum, yabancılaşma kavramının tek bir tanımının yapılmasını güçleştirmiştir (Bonjean ve Grimes 1970, s. 365; Elma, 2003, s. 11). Yabancılaşma kavramı, Latince *alienatio* ve *alienaner* fiillerinden türemiştir. Alienatio kavramı, sahip olunan bir şeyi başkasına bırakmayı ifade ederken; alienaner kavramı, iki şey arasındaki ayrılmayı ifade etmektedir. Bunun yanında yabancılaşma, İspanyolca *alejamiento*, Fransızca *aliénation* ve İngilizce *alienation* kavramlarına karşılık gelmektedir (Kanungo, 1982, s. 9; Kiraz, 2011, s. 152-153).

Yabancılaşma, insanların hayat tarzlarının, kendi özüne ters düşen bir hayat tarzına ya da kendi doğasına uymayan bir yaşam şekline dönüşmesi olarak ifade edilebilir. Bunun yanında insanın yaşamın öznesi olmaktan çıkması ve yaşamın nesnesi hâline gelmesi yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir. Ayrıca yabancılaşma, insanın kendini gerçekleştirmeye çalışırken hayatın karmaşası içinde kaybolması ve başkaları tarafından etkilenip yönlendirilmesidir (Şimşek ve diğerleri, 2006, s. 570). Yabancılaşma kültürel ve örgütsel değişim, çalışanların katılımı, politika, siyaset ve endüstriyel alanlar gibi çeşitli bağlamlarda kullanılmaktadır. Yabancılaşma, toplumsal değişime tepki olarak bireylerin duyguları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun yanında işin niteliği ve teknolojik değişim ile meydana gelen toplumsal değişimler üzerinde durmaktadır. Öte yandan yabancılaşma kavramı yalnızlık, evsizlik, anlamsızlık, kuralsızlık, ilgisizlik, izolasyon ve benlik saygısı gibi çeşitli psikolojik durumları içerecek şekilde genişletilmiştir. Sonuç olarak yabancılaşma kavramı, insan davranışlarını hem psikolojik hem de sosyolojik anlamda açıklamak üzere geniş bir yelpazede kullanılmaktadır (Affinnih, 1997, s. 384-387).

Batı'da yabancılaşma kavramı ilk kez Eski Ahit'te putlara tapma ile ilgili olarak kullanılmıştır. Burada önemli olan putların insan tarafından yapılmış olması ve insanın kendi yaptığı nesneleri kutsal saymasıdır. İnsanlar kendi hayatları ile ilgili özel nitelikleri nesnelere aktarmakta ve kendisini gerçekleştirme yerine kendi varlığı ile putlara tapma arasında ilişki kurmaktadır. Böylece insanlar kendi gücü ve kendisinde var olan potansiyelin farkına varamamakta ve yabancılaşmaktadırlar (Bayhan, 1997, s. 26-27).

Yabancılaşma, insanların özne ve nesne algıları arasındaki ilişkilerin bölünmeleri sonucu meydana gelmekte ve onları gerçeklerden uzaklaştırmaktadır. Bu durum insanları toplumdan ve yaşadığı çevreden soyutlamakta ve onlarda izolasyon, başka bir deyişle yalıtılmışlık duygusunu beraberinde getirmektedir. Bunun yanında yabancılaşma insanların *yalnızlaşması* şeklinde de ifade edilmektedir (Pappenheim, 1959, s. 32-35). Ollman (1976) yabancılaşmanın insan ile doğa arasındaki etkileşimler sonucu oluşan, canlı veya cansız her şeye karşı sergilenebilen bir duygu kümesi olduğunu ifade etmektedir (s. 153). Yabancılaşma, insanın yaptığı işten, çevresinden veya kendi benliğinden ayrılması ve uzaklaşması duygusudur (Taştan, İşci ve Arslan, 2014, s. 124).

Yabancılaşma, insanların kendilerine has özelliklerinin kaybı olarak görülmektedir. İnsanlar kendilerinden ve çevresinden uzaklaşmakta, ilişkilerinde bozulmalar meydana gelmekte ve kendini bir boşlukta hissetmektedirler. Böylece insanlar kendilerine özgü özelliklerini yansıtamamakta ve yabancılaşma duygusunu yaşamaktadırlar (Berardi, 2009, s. 23). Yabancılaşma, insanların deneyimleri sonucu oluşan yanlış bir bilinç ve hata türüdür (Parker, 2007, s. 48). Clark (1959) yabancılaşmayı, insanların belirli durumlarda, belirlediği rolü elde etmek için hissettiği güçsüzlük derecesi şeklinde tanımlamaktadır (s. 849). Mann'a (2001) göre yabancılaşma, insanın ait olması veya katılması gereken bir grup veya etkinlikten yalıtılması durumu veya tecrübesidir (s. 8). Corlett (1988) yabancılaşmayı insanların kendilerinden ve başka insanlardan uzaklaşması ve ayrılması olarak ifade etmektedir (s. 700). Ayrıca yabancılaşma, çalışanın sosyolojik ve psikolojik çıkarları arasındaki yakınlaşmayı etkileyen bir kavram olarak düşünülmektedir (Seeman, 1963, s. 270). Yabancılaşma bireyin kendi oluşturduğu teknolojilerden, sosyal kurumlardan ve başka bireylerden kopmuş olması şeklinde tanımlanmaktadır (Waltz, 1982, s. 128). Kohn'a (1976) göre yabancılaşma, bireyin sosyal dünya ile kendi iç dünyası arasındaki uyumu ifade etmektedir. Başka bir deyişle bireyin sosyal dünyası ile iç dünyası arasındaki uyumsuzluk, yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir (s. 114). Seeman (1975, s. 2) yabancılaşmanın toplumsal yapıya ve bireyin kişiliğine bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik bir bozukluk olduğunu belirtmektedir.

Günümüzde yabancılaşma modern yaşamın bir sonucu olarak insanlar açısından sorun teşkil etmektedir. Literatürde bu sorun, değişen kültürel faaliyet alanları, sosyoloji ve felsefe için neredeyse saplantılı ve endişe veren bir durum hâline gelmiştir. Yabancılaşma insanın kendi derinliğinden, benliğinden, duygularından ve diğer

insanlardan uzaklaşması, başka bir deyişle kendini izole etmesidir (Mandel ve Novack, 1973, s. 5). Yabancılaşma, bünyesinde başkalarına karşı öfke duyma ve onların kötü durumlarına karşı duyarsız kalma gibi durumları barındırmaktadır. Yabancılaşma yaşayan insan, başka insanların içinde bulundukları kötü durumlara aldırış etmemekte ve kendisini bu durumdan ayrı tutmaktadır. Bunun yanında yabancılaşan insan başkalarına karşı öfke duymakta ve bunun sonucunda mutsuz olmaktadır (Parker, 2007, s. 4). Ayrıca yabancılaşmanın, insanların duyarsızlaşmasına, otoriteye yönelik olumsuz tutum sergilemesine ve sinisizm davranışlarının artmasına neden olduğu belirtilmektedir (Dean, 1961, s. 753).

Yabancılaşma insanların öznel duygularını ve nesnel koşullarını içermekte, insanların kendilerinden uzaklaşması anlamına gelmekte, örgütler açısından ise güçsüzlüğü ifade etmektedir. Bunun yanında yabancılaşma kavramı farklı alanlarda değişik anlamlara gelmektedir (Ludz, 1976, s. 4-5);

- **Hukuk** alanında, transfer etme, hak veya mülk satışı hakkını başkasına verme;
- **Toplumsal** alanda, insanlardan, memleketinden ve Tanrı'dan ayrılmak;
- **Tıp-Psikoloji** alanında, zihinsel yeti ve akıl hastalıkları bozukluğu anlamına gelmektedir.

Yabancılaşma, önemli toplumsal sorunları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bunun yanında yabancılaşma yaşayan insanların, her zamankinden daha yaygın olduğu belirtilmektedir. Yabancılaşma yaşayan insanlar kendilerini toplum tarafından dışlanmış hissetmekte ve kendi kontrolleri dışında olan ekonomik güçlerin kurbanı olmaktadır. Bunun yanında yabancılaşma insanlarda hayal kırıklığı meydana getirmekte ve umutsuzluk hissine kapılmalarına neden olmaktadır (Reid, 1972, s. 5). Yabancılaşma, insanın kendisine ve dünyaya karşı kayıtsız kalması ve içsel bölünme yaşaması, aynı zamanda insanın güçsüzlüğü ve acımasızlığı olarak da ifade edilmektedir. Yabancılaşma yaşayan insanlar, diğer kişilerle, toplumla ve kurumlarla ilişki kurmada yetersizlik yaşamakta ve dünyayı önemsiz ve anlamsız bir yer olarak görmektedirler (Jaeggi, 2014, s. 39).

Yabancılaşma günümüzde ortaya çıkan boyutları ile kapitalist üretim ilişkilerinin bir uzantısı olarak görülmekte insanın ve tüm üretim faktörlerinin metalaşması olarak ifade edilmektedir. Dinsel ve psikolojik anlamda dünyaya ait gerçekleştirilmesi istenilenlerin, ben ve diğerleri ayrımının bir sonucudur. Yabancılaşma hem bireysel hem

de toplumsal dönüşümleri kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Akyıldız ve Dulupçu, 2003, s. 28). Aldemir (1983) yabancılaşmayı, toplumsal sistem içindeki insanların kendi davranışlarıyla elde etmek istedikleri sonuçları ne derecede etkileyebildiklerine ilişkin inançları şeklinde ifade etmektedir (s. 67). Yabancılaşma, sosyal bir varlık olan insanın toplum içerisindeki konumu ve duyguları ile şekillenmektedir (Blumenkratz ve Tapp, 1977, s. 104). Gaski ve Ray (2001) yabancılaşmanın, bir birey veya grubun arasındaki ilişkiyi içerdiğini, bu ilişkinin istenmeyen ayrılmalara sebep olabileceğini ve yabancılaşmanın ölçülebilir öznel bir hâli ifade ettiğini belirtmektedirler (s. 208).

Yabancılaşma kavramı, bünyesinde iki farklı eleştiriyi barındırmaktadır. Bunlardan ilki *yabancılaşmış iş* (özünde tatmin etmeyen iş) şeklindedir. Modern toplumun tipik bu gerçeği endüstriyel düzenin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu durum bireyin çalışma hayatında çok önemli bir yer tutmaktadır. Yabancılaşma insanın potansiyeline yönelik olan ahlaksızlığı reddetmektedir. İkinci eleştiri ise *yabancılaşmış işin sonuçlarıdır*. Bu sonuçlar iş hayatında tatmin edici geniş bir katılımı sağlayamamaktadır. Çünkü yabancılaşmanın siyasi düşmanlıklar, sosyal hareketler ve ırk bölünmeleri gibi ciddi sosyal etkileri bulunmaktadır (Seeman, 1959, s. 273-274). Esin (1982), yabancılaşma kavramından iki anlamın çıkabileceğini belirtmektedir. Bu anlamlardan ilki, satın alınan bir malın tüketilmesi sonucunda ürüne karşı yabancılaşmadır. İkincisi ise iş birliği içinde işçinin kendi emeği üzerindeki denetimi kaybetmesi anlamında işçinin kendine yabancılaşmasıdır (s. 66). Horton (1964) ise yabancılaşmanın bir sosyal kontrol yetersizliği olduğunu belirtmekte ve bu sorunun ortaya çıkmasında yöneticilerin önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir (s. 284). Şimşek ve diğerleri (2006), yabancılaşmanın bazı özellikleri olduğunu belirtmektedirler. Bu özellikler aşağıda sunulmuştur (s. 573).

- Yabancılaşma bir kavram olarak birinin veya bir şeyin, başkasından yabancılaşması ile ilgilidir.
- Yabancılaşma insanın doğasında bulunmakta, kişilerin sosyal çevreleri ile yakın bir ilişki göstermektedir.
- Yabancılaşma yaşamın ilk dönemlerinde üretilmiştir.
- Yabancılaşmanın modern şeklinde, insanlar ve bulundukları çevre arasındaki hızlandırılmış farklı güçlerin etkisi önemlidir.

- Yabancılaşma, rekabet, kıskançlık, itaatsizlik ve saldırganlık gibi farklı insan ilişkilerini ortaya çıkarabilmektedir.

2.6. Örgütsel Yabancılaşma

Örgütlerde amaçların ortak olması insanları birbirine bağlı kılmakta ve böylece örgüt ortamında insan davranışları daha da önem kazanmaktadır. Genellikle örgütü oluşturan bireyler, çalıştıkları işin gereklerine uymaktadırlar. Ancak çalışanların iş düzeninin değiştirilmesi veya davranışlarında farklılıkların meydana gelmesi örgüt içerisinde bir dizi sorunun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu sorunların başında ise yabancılaşmanın geldiği söylenebilir. Çalışanların örgütlerinden beklediklerini elde edememesi, kendilerini sadece üretim yapan biri olarak görmesi ve yöneticilerinin sert tutumları ile karşılaşması örgütlerde yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir (Soysal, 1997, s. 2). Örgütsel yabancılaşma, çalışanın kendisinden ve sosyal ilişkilerinden hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında psikolojik olarak ayrılması durumudur (Banai ve Reisel, 2007, s. 476). Aiken ve Hage (1966) örgütsel yabancılaşmayı, çalışanların iş ve sosyal ilişkilerinde, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile olan etkileşimlerinde ve görevlerini, yerine getirmelerinde yaşadıkları memnuniyetsizlik şeklinde tanımlamaktadırlar (s. 497).

Örgüt içerisinde, yapı veya çevresel etmenlerde yabancılaşmayı meydana getiren unsur veya uygulamalar örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında bürokrasinin özelliklerinin bir bütün olarak toplumda görülmesi ve bölünmelerin meydana gelmesi gibi olaylar, örgüt içerisinde yabancılaşmanın oluşmasına neden olan diğer etmenlerdir. Ayrıca çalışanların iş doyumlarının düşük olması, birbirleri ile ilişkilerinde düşmanlık duygularının gelişmesi, yalnızlık, işe bağlılığın azalması ve örgüt içerisinde hissedilen güçsüzlük gibi durumlar örgütlerde yabancılaşmanın meydana gelmesinde etkilidir (Şimşek ve diğerleri, 2006, s. 575-576). Örgütsel yabancılaşma, çalışanların örgütlerine yönelik beklentilerinden, değerlerinden, kurallarından ve ilişkilerinden uzaklaşması şeklinde ifade edilebilir (Soysal, 1997, s. 2). Taştan ve diğerleri (2014) örgütsel yabancılaşmayı, çalışanın yaptığı işten, kendi benliğinden ve çevresinden ayrılma veya uzaklaşma duygusu olarak tanımlamaktadırlar (s. 124).

Günümüz örgütlerinde yabancılaşma her geçen gün kendini daha çok hissettirmektedir. Örgütlerde oluşan yabancılaşma ortamı yöneticiler tarafından fark

edilmesine rağmen bu sorunu çözecek veya giderecek yeterli tedbirler alınmamaktadır. Bu durum çalışanların verimliliğini azaltmakta ve örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte meydana gelen kültürel farklılıklar, değer ve tutumdaki değişiklikler örgütler ile çalışanlar arasındaki yabancılaşmayı artırmaktadır. Bunun yanında örgüt içerisinde sınıflamanın olması ve çalışanların karara katılmaması örgütlerde yabancılaşma eğilimini beraberinde getirmektedir (Aslan, 2008, s. 57).

Kanungo (1982), örgütsel yabancılaşma kavramının sanayileşme sonrasında endüstri toplumlarının oluşması ve üretim ilişkilerinin yeniden şekillenmesi ile geliştiğini belirtmektedir. Bunun yanında örgütlerin büyüklük ve karmaşıklık anlamında artması ve hızlı bir şekilde sosyal değişimin yaşanması gibi etmenler çalışanların işinden ve örgütlerinden uzaklaşmasına ve bununla birlikte yabancılaşmasına neden olmaktadır (s. 7). Örgütlerde otoriter bir yapının bulunması, çalışanlara özerklik ve yaratıcılık fırsatlarının verilmemesi, örgüt içerisindeki kuralların ve standartların sert bir şekilde uygulanması ve çalışanların örgüt içerisinde alınan kararlara katılmaması, çalışanları örgütlerine karşı yabancılaştırmaktadır (Olsen, 1976, s. 253). Örgütlerde aşırı iş bölümü yapılması, yabancılaşmanın ortaya çıkmasında etkilidir. Çalışanların kendilerini makinenin birer dişlisi gibi hissetmeleri örgütlerine karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını önemsememesi, yeni fikirler konusunda desteklememesi ve çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda motive etmemesi örgüt içerisindeki yabancılaşmayı artırmaktadır (Babür, 2009, s. 33).

Örgüt içerisinde yöneticilerin temelde iki görevi bulunmaktadır. Bunlardan *ilki* çalışanların örgütsel amaçlara ulaşma yolunda verimli çalışmasını sağlamak ve koordine etmektir. Örgüt yöneticileri çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak için kural ve prosedürlerden yararlanırlar. *İkincisi*, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, iş gücünü geliştirmek ve bunu sürdürmektedir. Çalışanların faaliyetlerini koordine etmek her örgütün arzu ettiği bir durumdur. Ancak yöneticiler tarafından sergilenen davranışlar çalışanların motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapmakta ve onların örgütlerine karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Aiken ve Hage, 1966, s. 502; Argawal, 1993, s. 717). Aytaç'a (2005) göre örgütlerde hâkim olan ileri boyuttaki akılcılık, duyguların geri çekilmesine ve değerlerin kaybına neden olmakta ve bu durum örgütsel yabancılaşmaya

yol açmaktadır. Ayrıca örgütler verimli olmaya çalışırken çalışanlarını itaat etmesi yönünde zorlamakta onların özerklik yetilerini göz ardı etmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde kendilerini rahat hissedememesi, yabancılaşmanın meydana gelmesinde diğer bir neden olarak gösterilebilir (s. 325-326). Örgütsel yabancılaşmanın, çalışanların görevlerini uygulama sürecinden ve çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerinden kaynaklanabileceği belirtilmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı yabancılaşmaları kariyer ve mesleki gelişimleri açısından onlarda hayal kırıklığına neden olabilmektedir. Bunun yanında çalışanların özerklik ve karar alma sürecine katılma dereceleri yabancılaşmayı etkileyen önemli faktörler arasındadır (Huang, 2006, s. 38).

2.6.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Boyutları

Yabancılaşma ile ilgili araştırmalar 1960'lı yılların başından itibaren yapılmaya başlamıştır. Araştırmacılar ilk zamanlar yabancılaşmayı sadece kuramsal boyutta ele almış, daha sonra yabancılaşmanın ölçülmesi ve somut bir biçimde ortaya çıkarılması için ampirik çalışmalar yapmışlardır. Bu araştırmacıların başında ise Amerikalı toplumbilimci Melvin Seeman gelmektedir. Seeman'ın yabancılaşma ile ilgili yaptığı araştırmalar kavramın daha iyi anlaşılması ve somut bir şekilde belirlenebilmesi açısından literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Seeman (1959) *Yabancılaşmanın Anlamı Üzerine (On The Meaning of Alienation)* başlıklı makalesinde örgütsel yabancılaşmanın beş boyutunun bulunduğunu ifade etmektedir. Bu boyutlar Güçsüzlük (Powerlessness), Anlamsızlık (Meaninglessness), Normsuzluk/ Kuralsızlık (Normlessness), Yalıtılmışlık (Isolation) ve Kendine Yabancılaşma (Self-estrangement) şeklindedir. Literatürde Seeman'ın yaptığı boyutlandırma kabul görmekle beraber bazı araştırmacılar yabancılaşma ile ilgili benzer şekilde çeşitli sınıflandırmalar yapmışlardır.

Clark (1959) insanların kendilerini topluma ne kadar ait hissettiklerini belirlemek amacıyla yabancılaşmayı kullanmıştır (s. 849-851). Dean (1961) yabancılaşmayı güçsüzlük, normsuzluk ve çevreden uzaklaşma olmak üzere üç boyutta ele almıştır (s. 753-758). Middleton (1963) yabancılaşmayı güçsüzlük, normsuzluk, anlamsızlık, topluma yabancılaşma, işe yabancılaşma ve kültürel yabancılaşma olmak üzere altı boyutta incelemiştir (s. 974-975). Nettler (1957), yaptığı çalışmada yabancılaşmayı kültürel ve toplumsal yabancılaşma olarak iki boyut altında ele almıştır (s. 673-674).

Kohn (1976) ise yabancılaşmayı Seeman'ın yapmış olduğu boyutlandırmadan yola çıkarak güçsüzlük, normsuzluk, kendine yabancılaşma ve kültürel yabancılaşma şeklinde dört boyutta sınıflandırmıştır (s. 115-116). Seeman'ın yapmış olduğu sınıflandırma ampirik çalışmalara daha uygun olduğu için sıklıkla kullanılmaktadır (Hoy, 1972, s. 41). Literatürde sıklıkla kullanılan örgütsel yabancılaşmanın boyutlarına ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

2.6.1.1. Güçsüzlük

Yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu, siyaset bilimciler, psikologlar ve sosyologlar tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Kişisel ve sosyal kontrol açısından güçsüzlüğün önemli olduğu vurgulanmakta ve bu boyuta ilişkin ilgi artmaktadır. Kontrol odaklı tutumları ölçmek için güçsüzlüğün anlaşılması gerekmektedir. Kişilerin mutluluk kaynaklarının belirlenmesi, buna zaman ayrılması ve hangi değişkenlerin güçsüzlüğe neden olduğunun ortaya çıkarılması önem taşımaktadır (Seeman, 1976, s. 269-274).

Güçsüzlük, kişinin kendi ürettiği ürünlerin ve üretim sırasında kullandığı araçların sonuçları ile ilgili denetiminin olmaması şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle kişinin kendi başına bir şey yapamayacağına veya başaramayacağını ilişkin duygusudur (Seeman, 1959, 784-785; Soysal, 1997, s. 28). Hoy (1972) güçsüzlüğü, bireyin kendi davranışları ve bu davranışlarının sonuçları üzerinde çok az etkiye sahip olması şeklinde ifade etmektedir. Güçsüzlük duygusunun hâkim olduğu kişiler, kendi geleceğinin başkaları tarafından belirlendiğini düşünmektedir (s. 41).

Kişinin kendi hayatı ile ilgili durumlar için belirlediği görevlerde kendisini başarısız hissetmesi ve bu görevleri yerine getiremeyeceği konusunda inancının olması güçsüzlüğü meydana getirmektedir (Clark, 1959, s. 849). Dean (1961) bireylerin ekonomik kaderi üzerinde başkalarının etkili olduğunu, bireyin bu anlamda çaresizliğe kapıldığını ve kendisinin diğer kişiler tarafından başka amaçlar ile kullanıldığını düşündüğünde güçsüzlüğün yaşandığını belirtmektedir (s. 753). Gaski ve Ray (2001) ise güçsüzlüğü kişisel ilişkilerde ve sosyal etkinliklerde düşük bir kontrol duygusu olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında güçsüzlüğün oluşmasında kişiler arası dağıtımın önemli olduğu vurgulanmaktadır (s. 208-210). Horton (1964) güçsüzlüğün oluşumunda sosyal kontrol ve uyumun belirleyici faktörler olduğunu belirtmektedir. Sosyal bir varlık olan

insanın kendini toplum içerisinde özgür hissetmemesi ve başkaları tarafından kontrol edilmesi insanlarda güçsüzlüğü ortaya çıkarmaktadır. (s. 285).

Güçsüzlük, çalışanların iş yaşamında verimliliğine ve etkililiğine olumsuz biçimde yansımaktadır. Bu durum hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli bir sorun oluşturmaktadır. Çalışanların güçsüzlük yaşamaları sonucunda meydana gelen olumsuzlukları aşmak amacıyla araştırmalar yapılmış ve güçlendirme kavramı ortaya çıkmıştır. Örgüt içerisinde demokratik bir ortamın olması, çalışanların karara katılması ve kalite çemberlerinin oluşturulması çalışanların güçlendirilmesi anlamında önem taşımaktadır (Kanungo, 1992, s. 416).

2.6.1.2. Anlamsızlık

Anlamsızlık bireyin neye ve hangi doğrulara inanacağını veya bağlanacağını bilmemesi durumu olarak ifade edilmektedir. Bireylerin karar verme sürecinde kendi doğruları ile toplumsal doğruların çakışmaması anlamsızlığın yoğun bir şekilde yaşandığını göstermektedir (Seeman, 1959, s. 785). Bireyin karar vermede neye inanacağını konusunda asgari şartların yerine gelmemesi anlamsızlık olarak tanımlanmaktadır. Anlamsızlık yaşayan birey, sosyal ortamlarda başkalarının davranışlarını ve kendi davranışlarının sonuçlarını anlamada güçlük çekmektedir. Başka bir deyişle anlamsızlık, davranışların sonuçlarını tahmin etmede yetersiz olma durumudur. (Safraz, 1997, s. 51-52). Çalışanlarda anlamsızlık duygusunun oluşmasında, çalışma sürecinin bölünmesi ve katılığı, işin tamamını kavrayamaması, yaratıcılıktan uzak olması, işlerin sıradan hâle gelmesi, örgüt içerisindeki hiyerarşi ve bürokrasi gibi etkenler önemli rol oynamaktadır (Elma, 2003, s. 30). Holcomb-McCoy (2004) anlamsızlığı, bireyin toplum içerisinde tarafsız ve kararsız kalması, belirsizlik durumlarında nasıl hareket edeceğini bilememesi ve kendisini geri çekmesi olarak ifade etmektedir. Anlamsızlık yaşayan bireyde örgütüne ve toplumuna ilişkin herhangi bir beklenti bulunmamaktadır (s. 191).

Birey için anlamsızlık, psikolojik açıdan sorun oluşturmaktadır. Bireylerin özerklik, yaratıcılık ve kendi duygularının seçimi, hayatlarını anlamlandırmada önemlidir. Örgüt içerisinde bireyin sadece iş anlamında var olması, anlamsızlık duygusunun yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum bireyin umutsuzluğa kapılmasını ve mutsuz olmasını beraberinde getirmektedir. Anlamsızlık, bireyin çalışma hayatının bütününe ilişkin nasıl katkıda bulunacağı duygusundan yoksun olmasını içermektedir.

Örgütlerde çalışanların anlamsızlık yaşamamaları için amaçlılık duygusunun oluşturulması gerekmektedir. Çalışanın örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde katkısının olduğunu düşünmesi, anlamsızlık duygusunun oluşmasını engellemektedir (Nelson ve O'Donohue, 2006, s. 7-11).

2.6.1.3. Normsuzluk

İlk olarak Emile Durkheim tarafından kullanılan normsuzluk kavramı, literatürde *anomi* kavramı ile eş anlamlıdır. Bu kavramı ilk olarak kullanan o olmuştur. Durkheim ve diğer bütün sosyologlara göre bir grup veya toplum üyelerinin nerede, nasıl ve ne şekilde davranmaları gerektiğini belirleyen normların saygınlığının ve etkililiğinin azalması normsuzluk veya kuralsızlık olarak ifade edilmektedir. Normsuzluk veya kuralsızlık, birey veya toplum hayatındaki karmaşık bir durumu ifade etmektedir. Toplumda veya bireyde ölçütlerin ve değerlerin yitirilmesi veya amaç birliğinin olmaması normsuzluğun bir sonucudur (Bayhan, 1997, s. 7-8; Dean, 1961, s. 753).

Normsuzluk, bireysel davranışları düzenleyen kuralların ve sosyal normların bozulması ve etkililiğini kaybetmesidir. Bireylerin normsuzluk yaşaması toplumları kararsız hâle getirmektedir. Bu durum, toplumun sahip olduğu kültürün zayıflamasına neden olmaktadır. Bunun yanında normsuzluk düşüncesi, kişisel bozuklukların ortaya çıkmasına, kültürün bozulmasına ve kişiler arasında güvensizlik ortamının oluşmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak normsuzluk, kültürel olarak tanımlanmış ve kişisel hedeflere ulaşılması için davranışları yönlendirmede etkili olan önceden belirlenmiş kuralların yoksunluğu durumudur (Safraz, 1997, s. 52; Seeman 1976, s. 406-407). Normsuzluk, bireyin toplum tarafından belirlenen kural ve düzenlemelerden sapmasını kapsamaktadır (Yin ve Lucas, 1973, s. 331).

Normsuzluk, sosyal standartlardaki bozulmayla ilgilidir. Sosyal standartlardaki bozulmayı oluşturan unsurlar aşağıda sunulmuştur (Bayhan, 1997, s. 9).

- Sosyal hayatta ve teknolojiye yaşanan değişme ve gelişmelerden dolayı normlardaki değişimler
- Eski ve yeni örgütler arasındaki çatışmalar
- İki farklı toplumun değer sistemlerinin karışmasıyla birlikte hayat tarzında meydana gelen çatışmalar

Yukarıda değinilen koşulların oluşması, toplumlardaki normatif yapının gücünün azalmasına, ortak duyguların kaybolmasına, ahlakın bozulmasına ve bireyleri birleştirecek unsurların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Merton'a (1968) göre ise normsuzluğun göstergeleri şu şekildedir (s. 218):

- Toplumda lider olan kişilerin, bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarına karşı duyarsız kalması hakkında algının oluşması
- Düzensiz ve kuralsız bir toplumda, bireylerde çok az şeyin başarılabilceğine ilişkin algının yerleşmesi
- Bireylerin hayatlarındaki amaçlarını gerçekleştirmesi yerine, gittikçe gerilediği hakkında algıların oluşması
- Bireylerde boşluk duygusunun oluşması
- Bireylerde toplumsal ve psikolojik anlamda, kişiler arası ilişkilerde güvensizlik inancının oluşması

Bireyin değer yargılarının olmayışı veya bu değerleri ortaya koyamayışı normsuzluk olarak ifade edilmektedir. Toplumsal anlamda bütünlüğün sağlanamaması, çözülme ve yozlaşmanın gerçekleşmesi normsuzluğun bir sonucudur (Elma, 2003, s. 32). Seeman'a (1959) göre normsuzluk, bireyin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi yolunda toplum tarafından benimsenmeyen veya kabul görmeyen davranışları sergilemesidir. Ayrıca toplumsal kuralların kaybolması, bireylerin çıkarıcı ve kendi yararına yönelik davranışlar sergilemesine neden olmakta ve bu durum normsuzluğa yol açmaktadır. (s. 787-788). Dean (1961) normsuzluğun, bireyde huzursuzluğa, kaygıya ve örgüt içerisinde herhangi bir amacının olmamasına neden olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte normsuzluk kişisel ve toplumsal normların çatışması şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Bireyin değerlerini yitirmesi kişisel normsuzluk, iş birliği ve toplumsal yapı arasındaki uyumun bozulması ise toplumsal normsuzluk olarak ifade edilmektedir (s. 753-755).

2.6.1.4. Yalıtılmışlık

Yalıtılmışlık, bireyin genel olarak bulunduğu fiziksel ortamdan veya diğer bireylerle olan ilişkilerinden kaçınması ve bu ilişkileri en alt düzeye indirgemesi biçiminde tanımlanabilir. Bu geri çekilmenin veya kaçınmanın sebebi, bireyin içinde bulunduğu psikolojik durumdan kaynaklanabilir. Bunun yanında yalıtılmışlık, başkaları ile iletişim kurabilme yeteneğinin yitirilmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Elma, 2003,

s. 36-37). Yalıtılmışlık, bireyin toplumdan ve toplumun sahip olduğu kültürden uzaklaşması hâlidir. Sosyal uyum eksikliği olarak ifade edilen yalıtılmışlık, bireyin sosyal temaslarında güvensiz olmasına neden olmaktadır (Seeman, 1959, s. 788).

Birey, amaçlarına ulaşmak için kendi norm sistemlerini oluşturabilir. Diğerlerinden farklı olarak kendi norm sistemine sahip birey, kendisini toplumdan ve o toplumun sahip olduğu norm sisteminden ayrı hissetmeye başlar. Bu durum, bireyde yalıtılmışlığın yaşanmasına neden olur. Sosyal olarak yalıtılmışlık bireyin toplumun değerlerinden ve amaçlarından uzaklaşması hâlidir (Seeman, 1976, s. 408). Sosyal etki kuramları açısından bakıldığında her birey bir gruba ait olmak ve o grubun normlarına bağlı kalarak başkaları tarafından sevilme ister. Ancak grup normları bireyin kişisel amaçları ile çatışıyorsa birey bu gruptan izole olur ve grubun birey üzerindeki normatif etkisi ortadan kalkar. Yalıtılmışlık, kuralsızlık gibi döngüsel bir süreç sonucundan meydana gelmektedir (Safraz, 1997, s. 55).

Nettler (1957), bireylerin yalıtılmışlık duygusunu yaşamalarında liderlerin önemli bir rolünün olduğunu belirtmektedir. Liderler bireyler ile olan iletişimini kopardığında ve herhangi bir korku veya pişmanlık duymadan bireylerin gereksinimlerini ve ilgilerini dikkate almadığında yalıtılmışlık duygusu bireyler tarafından yoğun bir şekilde yaşanmaktadır (s. 641). Overend (1975) yalıtılmışlığı bir bireyin veya grubun ilişkisel gerçeklerden ayrılması şeklinde tanımlamaktadır. Bunun yanında bir ortamda bulunan normların bireyi kısıtlaması veya sınırlaması sonucunda yalıtılmışlığın oluştuğunu ifade etmektedir (s. 316).

Miller (1975), örgütlerde bireylerin yalıtılmışlık duygularını yaşamalarında dört faktörün etkili olduğunu belirtmektedir. Bu faktörler:

- Örgütte resmî otorite pozisyonundaki kişiler,
- Örgütün faaliyetleri üzerinde fiilî kontrolü elinde bulunduran kişiler,
- En saygın arkadaşlar,
- Örgütün diğer üyeleri şeklindedir.

Örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlar ile ilişkilerinin zayıf olması ve otoriter bir tutum sergileyerek çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaları, yalıtılmışlığa neden olmaktadır. Bunun yanında çalışanların iş arkadaşları ile etkileşimleri sonucunda güvensizliğin meydana gelmesi yalıtılmışlığa neden olan diğer bir faktördür (s. 263-264).

2.6.1.5. Kendine Yabancılaşma

Örgütlerde kendine yabancılaşmanın çalışanın örgütte kendini gösterememesi ve işin temel anlamını kavrayamaması olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Kendine yabancılaşması sonucunda çalışan, örgüt içerisindeki işlerin içsel faktörleri ile ilgilenmeyip para ve güvenlik gibi dışsal faktörlerle daha çok ilgilenmektedir. Bu durum, çalışanlarda yaptıkları işlerden haz almama ve içsel bir boşluk duygusu yaşamalarına neden olmaktadır. Kendine yabancılaşma, genellikle bireylerin içsel anlamlarının kaybı olarak ifade edilmektedir. Bu durumun, modern yabancılaşmanın bir özelliği olduğu belirtilmektedir. (Seeman, 1959, s. 789-790).

Yabancılaşmanın analiz edilmesinde, kendine yabancılaşma önemli bir unsur olarak görülmektedir. Birçok sosyolog, yabancılaşma olgusunun merkezinde kendine yabancılaşmanın olduğunu belirtmektedir. Kendine yabancılaşma, bireyin güçsüzlük, anlamsızlık ve yalıtılmışlık yaşamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan kendine yabancılaşmaya motivasyon açısından bakıldığında bireylerin kendini gerçekleştirme yolunda ihtiyaçlarının karşılanmaması sonucunda örgütten veya toplumdan uzak durması hâli şeklinde ifade edilmektedir. Çevrelerinden uzaklaşan bireyler kendilerine yabancılaşmaktadırlar (Safraz, 1997, s. 54-55).

Mottaz (1981) kendine yabancılaşmanın, bireylerin içsel eksikliklerinin bir sonucu olarak oluştuğunu ifade etmektedir. Bireylerin kendileri için daha önemli olan dışsal etmenlere yönelmesi ile birlikte kendilerine yabancılaştığını belirtmektedir (s. 518). Kendine yabancılaşma, bireyin genel yaşam şartlarından ve faaliyetlerinden kaynaklanan içsel tatminin olmaması anlamına gelmektedir. Bunun yanında kendine yabancılaşma, bireyin ideal benlik algısı ile gerçek benlik algısı arasındaki tutarsızlığı yansıtmaktadır (Otto ve Featherman, 1975, s. 703-704).

2.6.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri

Örgütlerde yabancılaşmanın ortaya çıkmasındaki nedenler, çevresel ve örgütsel etmenler olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Çevresel etmenler; ekonomik yapı, kültürel yapı, teknolojik yapı, politik ve hukuki yapı ve kentleşme şeklindedir. Örgütsel etmenler ise yönetim biçimi, örgütün büyüklüğü, üretim biçimi ve çalışma

koşullarıdır (Şimşek ve diğerleri, 2006, s. 576-577). Bu etmenler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

- **Ekonomik yapı:** Çalışanların bulundukları çevrenin sahip olduğu ekonomik yapıya bağlı olarak hayatını sürdürebilmesi için gerekli unsurlara sahip olmadığında yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Çalışanın bu çevresel etmenlere ilişkin yabancılaşma algısı örgüt içerisine de yansımakta ve örgütsel yabancılaşmanın oluşmasına neden olmaktadır (Babür, 2009, s. 35). Örgütlerde yabancılaşmanın engellenebilmesi için ekonomik kalkınmanın ön planda tutulması gerekmektedir. Ekonomik yapının insanların yeteneklerini biçimlendirecek gerekliliklere ve yaşamını devam ettirecek niteliklere sahip olması yabancılaşmanın yaşanmaması açısından önem taşımaktadır (Esin, 1982, s. 104).
- **Kültürel yapı:** Esin (1982), bireylerin yabancılaşmasını *toplumsal karakter* kavramı ile açıklamaktadır. Toplumsal karakter, bireyin davranışlarının içinde yaşadığı topluma uyup uymamasının değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle toplumsal karakter, toplumun sahip olduğu kültürün devam etmesi için bireylerin enerjilerine yön vermektedir. Toplumun sahip olduğu kültür ile bireyin kültür algısının çatışması sonucunda yabancılaşma yaşanmaktadır (s.104). Çalışanların kültürel algıları, üyesi bulundukları örgütün kültürel özellikleri ile uyum sağlamayabilir. Ancak çalışanlar, örgütün sahip olduğu kültüre uygun hareket etmek zorundadırlar. Bu noktada sorun yaşayan çalışanlar, örgütlerine karşı yabancılaşabilir (Babür, 2009, s. 38).
- **Teknolojik yapı:** Teknoloji, insanların çalışmasını kolaylaştırmakta, üretimi artırmakta ve refah seviyesinin yükselmesini sağlamaktadır. Ancak insanlar teknolojiden şikâyet etmeye başlamış ve zarar gördüklerini iddia etmişlerdir. Teknoloji insanlara yararlı ürünler meydana getirmesine rağmen insanların zihinsel ve bedensel yeteneklerinin kaybolmasına neden olmaktadır. Böylece insanlar bir ürün meydana getirmenin mutluluğunu ve hazzını yaşayamamakta ve yabancılaşmaktadırlar (Fettahlıoğlu, 2006, s. 37).
- **Politik ve hukuki yapı:** Politik ve hukuki yapının getirmiş olduğu kurallar ve düzenlemeler hem örgütleri hem de çalışanları değişik şekillerde etkileyebilmektedir. Devlet tarafından değiştirilen politikaları uygulamak

zorunda olan örgütler, kendi içerisinde birtakım değişiklikler yapmaktadırlar. Devlete ters düşmemek ve değişikliklere uyum sağlamak zorunda olan örgütler, hızlı bir şekilde aldıkları kararların doğruluğunu test etmeden uygulamaya koymakta, bu durum örgütleri güç durumda bırakmakta ve çalışanların yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Soysal, 1997, s. 49-53).

- **Kentleşme:** Kent yaşamının meydana getirdiği samimi olmayan biçimsel ilişkiler, insanlarda yabancılaşma duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. İnsanlar, karmaşık ilişkiler içerisinde yalnız kalmakta ve doğallığını kaybetmektedirler. Kentler büyüdükçe insanların özgürlüğü de kısıtlanmaktadır. Kentleşme sosyal katılımı zayıflatmakta, yönetim ve denetimi zorlaştırmaktadır. (Aslan, 2008, s. 33; Soysal, 1997, s. 46).
- **Yönetim biçimi:** Örgüt yöneticilerinin kişilik özellikleri, yönetim biçimlerini belirlemektedir. Katı ve kesin kurallara dayanan yönetim biçimlerinin çalışanların yabancılaşma duygularını artırdığı, çalışanın görüşüne önem veren ve karara katılmasını sağlayan yönetim biçimlerinin ise yabancılaşmayı azalttığı belirtilmektedir (Soysal, 1997, s. 58-60). Örgütlerde işler çalışanların katılımı olmaksızın planlanmakta ve yönetilmektedir. Bu durumda çalışan sürekli dışarıdan yönetilen biri hâline gelmekte ve örgütüne karşı yabancılaşmaktadır (Esin, 1982, s. 109). Örgütlerde çalışanları soyutlayan bir yönetim biçiminin benimsenmesinin, örgütlerin başarıya ulaşmasını güçleştireceği söylenebilir. Örgütlerin başarılı olabilmeleri ve çalışanların yabancılaşma yaşamamaları için güven ortamının oluşturulması ve örgüt içerisinde iyi bir şekilde düzenlenmiş iletişim sisteminin bulunması gerekmektedir (Babür, 2009, s. 44).
- **Örgüt büyüklüğü:** Örgütlerin büyüklüğü birçok fayda sağlamakla birlikte birçok sorunun da yaşanmasına neden olabilmektedir. Örgütlerin büyümesi sonucu yönetim basamakları artmakta, işbölümü genişlemekte ve örgüt içerisindeki sorumluluklar değişmektedir. Örgütler büyüdükçe yapısı daha karmaşık bir hâl almaktadır. Bunun sonucunda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim zayıflamakta; bu durum, örgüt içerisindeki yabancılaşmanın artmasına neden olmaktadır. Büyüyen örgütlerde verimliliği artırabilmek için yetki devrinin yapılması gerekmektedir. Ancak örgüt yöneticisinin gücü elinde

bulundurma isteğinden dolayı yetki devri gerçekleşmeyebilmekte ve bu durum örgüt ve çalışanlar açısından sorun oluşturabilmektedir (Babür, 2009, s. 46; Soysal, 1997, s. 63).

- **Üretim biçimi:** Örgütlerde çalışanların ürünleri üzerinde emeklerinin ve katkısının olması, yabancılaşmanın yaşanmaması açısından önem taşımaktadır. Örgütte işlerin içeriğinin monoton olması, beceri düzeyinin düşüklüğü ve iş birliğinin azlığı nedeniyle çalışanların örgütlerine karşı yabancılaşması beklenmektedir. Bunun yanında örgütün benimsemiş olduğu üretim modeli çalışana söz hakkı tanımamakta, işlerin planlanmasında etkisi bulunmamakta ve bu durum çalışanı yabancılaşmaya sürüklemektedir (Babür, 2009, s. 48; Soysal, 1997, s. 70-71).
- **Çalışma koşulları:** Çalışanlar, örgüt içerisindeki koşullara göre davranışlarını şekillendirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu duruma uyum sağlamak için ortaya koyulan fiziksel ve psikolojik refleksler, çalışanların kendilerinden uzaklaşmasına ve örgütlerine karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır (Soysal, 1997, s. 75). Yapılan araştırmalarda örgüt içerisindeki olumsuz çalışma koşullarının, çalışanlar üzerinde güçsüzlüğe, kuralsızlığa ve çalışanın kendine yabancılaşmasına yol açtığı belirtilmektedir. Örgütlerde var olan gürültülü ortam, yüksek çalışma temposu ve sabit bir işte çalışma zorunluluğu olumsuz çalışma koşulları arasında yer almaktadır (Kohn, 1976, s. 120-121).

2.6.3. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

Örgütler için yabancılaşma duygusu birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Örgütlerine karşı yabancılaşan çalışanların davranışlarında değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişimler, örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel yabancılaşmanın doğurduğu sonuçlar; iş tatminsizliği, iletişim sorunu, sorumluluk ve karar almadan kaçma, bürokrasi sempatisi, yenilik korkusu, sürekli şikâyet etme durumu, mesleki tükenmişlik ve çalışma yaşamının kalitesizliği şeklindedir. Bu sonuçlara ilişkin açıklamalar aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

- **İş tatminsizliği:** Örgüt içindeki ilişkiler, yönetimin sert ve katı tavrı, hiyerarşi, çalışma koşulları, karara katılma gibi birçok etken çalışanların yabancılaşmasına neden olmakta ve bu durum çalışanlarda iş tatminsizliğini

beraberinde getirmektedir (Turan ve Parsak, 2011, s. 7). Bunun yanında çalışanların ruh hâlleri, iş tatminini etkilemektedir. Bu etki, çalışanın sürekli aynı işte çalışması ile birlikte azalmaktadır. Çalışanın, yaptığı işten haz alması, davranış biçimini etkilemekte ve bu etki örgüte olumlu veya olumsuz şekilde yansımaktadır. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın örgütüne karşı daha az yabancılaşması beklenmektedir. (Judge ve Ilies, 2004, s. 640-641).

- **İletişim sorunu:** İletişim sorunu yabancılaşmanın boyutlarından yalıtılmışlık/izolasyon kapsamında değerlendirilmektedir. Bireyin hem kendisine hem de çevresine yönelik ilgisinin kaybolması yabancılaşmayı doğurmaktadır. Bu bağlamda yabancılaşan bireyin iletişim kurmakta sorun yaşayacağı ve bu durumun örgüt içi iletişimsizlikten kaynaklanan sorunlara neden olacağı belirtilmektedir (Kılçık, 2011, s. 51). Örgüt içerisinde iletişim kanallarının açık olmamasının, çalışanın kendisini rahat ifade edememesine, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile sağlıklı bir iletişim kuramamasına ve bu durumun çalışanda yabancılaşma duygusunun artmasına sebep olacağı söylenebilir.
- **Sorumluluk ve karar almadan kaçınma:** Yabancılaşma yaşayan çalışan, işi dışında herhangi bir sorumluluk ve karar almak istememektedir. Bunun yanında örgüte karşı yabancılaşan çalışanın sorumluluklarını yerine getirmemesi ve örgütü ile olan ilişkisini en alt düzeyde tutması beklenmektedir (Kılçık, 2011, s. 51). Örgüt içerisinde sorumluluk almak istemeyen çalışanın daha önceki yaşantıları bu durumda etkili olabilir. Yaptığı işlerde başarısız olan çalışanın yabancılaşmanın boyutlarından olan güçsüzlüğü yaşaması ve herhangi bir konuda sorumluluk aldığı zaman tekrar başarısız olma korkusunun bu durumu tetiklediği söylenebilir. Aynı şekilde çalışanın aldıkları kararlar sonucunda zarar görmesinin ve bu durumun hem kendisi hem de örgütü için olumsuz sonuçlar doğurmasının, çalışanların karar almalarını güçleştirdiği hatta bu durumdan kaçınmalarına neden olduğu ifade edilebilir.
- **Bürokrasi sempatisi:** Örgüt içerisinde hâkim olan bürokrasi, çalışanların sınırlarını belirlemekte ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bürokratik örgütlerde otorite merkezîleşmekte, ileri ve modern bir iş bölümü yapılmakta, rasyonel bir personel yönetimi programı uygulanmakta ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi bulunmaktadır. Çalışan, zaman içerisinde örgütte var olan

bu bürokrasiye ilişkin sempati duymaya başlamaktadır. Yabancılaşma yaşayan çalışan örgüt içerisindeki her şeyi sorgulamadan kabul etmekte, bu duruma uyum sağlamak ve kendi kimliğinden uzaklaşmaktadır (Erkal, 2011, s. 19-20; Kılçık, 2011, s. 51).

- **Yenilik korkusu:** Çalışanın işine ve çevresine yabancılaşması sonucunda, örgütün yapısında, kurallarında ve değerlerinde meydana gelebilecek değişikliklere karşı durma eğilimi ortaya çıkmaktadır. Çalışan örgüt içerisinde yapılan her yeniliği bir tehdit olarak algılamaktadır. Bu durum örgütün gelişim ve değişim çabalarının önünde engel teşkil etmektedir (Kılçık, 2011, s. 51).
- **Sürekli şikâyet etme durumu:** Çalışanların örgütlerine karşı yabancılaşma yaşaması, sürekli şikâyet etmelerini beraberinde getirmektedir. Çalışan, örgüt içerisinde yaşadığı olumsuzlukları büyötmektedir. Örgütte meydana gelen sorunlara çözüm üretmek yerine şikâyet eden çalışan, bu durumu bir davranış hâline getirmektedir (Kılçık, 2011, s. 51).
- **Mesleki tükenmişlik:** Literatürde mesleki tükenmişlik, bitkinlik duygusu olarak ifade edilmektedir. Bu bitkinlik duygusu mesleki tükenmişliğin stres boyutu ile ilişkilidir. Çalışanın kendisine verilen görev ve sorumluluklarla başa çıkamaması, bu durumdan kaçması ve hem duygusal hem de zihinsel olarak işinden uzaklaşması duygusal bitkinliği ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında mesleki tükenmişlik, çalışanların ekonomik, sosyal veya kişisel nedenlerden ötürü işlerinden memnun olmadıkları halde işlerine devam etmek zorunda kalmalarını ifade etmektedir. İş tatminsizliğinin yabancılaşmanın bir sonucu olduğu göz önünde bulundurulduğunda mesleki tükenmişliğin de örgütsel yabancılaşmanın bir sonucu olduğu söylenebilir (Eryılmaz, 2010; s. 36; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 402-403; Uysaler, 2010, s. 61).
- **Çalışma yaşamının kalitesizliği:** Çalışma yaşamının kalitesi, çalışanların örgütteki birikim ve deneyimleri çerçevesinde kendisi için önem taşıyan kişisel ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak ifade edilmektedir. Çalışma hayatında kalitenin sağlanması çalışanların verimli ve etkili çalışmasına, işlerinden memnun olmasına ve güçlü bir örgüt yapısına bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda düşünüldüğünde çalışanların örgütlerine karşı yabancılaşması, zayıf bir örgüt yapısına, performansı düşük çalışanlara ve çalışma yaşam kalitesinin

düşük olduğuna işaret etmektedir. Örgütlerde yabancılaşmanın bir sonucu olarak görülen çalışma yaşamının kalitesizliğinin örgüt performansını, başarısını ve çalışanların verimliliğini etkilemesinin engellenmesi, ancak örgütsel yabancılaşmaya ilişkin gerekli önlemlerin alınması ile mümkün olacağı belirtilmektedir (Babür, 2009, s. 56; Kanungo, 1982, s. 120). Çalışanların işlerine yabancılaşması verimliliği ve örgüt içi sosyal maliyeti olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerine karşı yabancılaşan çalışanlar ürünlerin ve hizmetin kalitesiyle ilgilenmemekte, işleri ile ilgili olumsuz yönleri daha çok düşünmektedirler. Bu tür olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt içerisindeki çalışma ortamının kalitesinin artırılması böylece çalışanların yabancılaşmalarının azaltılması gerekmektedir (Agarwal, 1993, s. 721-723).

2.6.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Yabancılaşma

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan eğitim, tarihsel süreç boyunca toplumların gelişmişlik düzeylerine ve beklentilerine bağlı olarak değişmekte ve toplumsal hayatın en temel öğelerinden biri olarak insanlığa hizmet etmektedir. Okullar, başta gelen eğitim kurumlarıdır. Okulların insanların yetiştirilmesine veya eğitilmesine yönelik iki temel görevi bulunmaktadır. Bunlardan *ilki*, geçmişten günümüze kadar gelen değerlere uygun bireyler yetiştirmek; *ikincisi* ise yetiştirdiği bireylerin aynı zamanda evrensel değerlere sahip olmasını sağlamaktır (Avcı, 2012, s. 23). Eğitim sisteminin başında gelen okullarda aşırı merkezîleşmiş bir yapının olduğu bilinmektedir. Bu anlamda okullarda bürokrasinin olumsuzlukları yaşanmakta, çalışanların karara katılma ve inisiyatif alma imkânları sınırlı düzeyde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin, özellikle okullarında güçsüzlük yaşadıkları belirtilmektedir. Bunun yanında yaygın yönetim anlayışının demokratik yönetim olmaması ve öğretmenin bir taraftan sınıfında işini yaparken belli ölçüde özgür olması, diğer yandan merkezîleşme ve otoritenin oluşturduğu okul ortamı, öğretmenin çelişki yaşamasına neden olmaktadır. Eğitim programlarının belirlenmesinde, okul yöneticilerinin seçiminde ve eğitim politikalarının geliştirilmesinde etkisinin olmadığını düşünen öğretmenler, kendilerini güçsüz hissetmekte ve örgütlerine karşı yabancılaşmaktadırlar (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009, s. 324-325).

Geçmişten gelen toplumsal birikimi gelecek nesillere aktarmakla görevli kurumlar olan okullar, toplumsal yapının ideolojilerini öğrencilere aktararak geçmiş ile gelecek arasında bir bağ oluşturur. Bu nedenden ötürü tüm dünyada eğitim bir zorunluluk hâline gelmiştir. Okul, insanları yaşadıkları toplumun ve dünyanın kültürel yapısından uzaklaştırıp tek tipleştirmeye yönelterek yabancılaşmaya neden olmaktadır (Ataş ve Ayık, 2013, s. 106; Yapıcı, 2004, s. 6-8). Eğitimde yabancılaşma, özellikle okul eğitimi alanında daha fazla hissedilmektedir. Okul eğitimi hem bir kurum hem de bir yöntemdir. Eğitimde yabancılaşma, okul eğitimi kapsamında öğretme ve öğrenme süreçleri, kurumsal alt yapıyı oluşturan öğeler, sosyal ilişkiler ve etkileşimler ile ilişkilidir. Bunun yanında eğitimde yabancılaşma, bireyin kendisini okulun dışında hissetmesi, ayrıma tabi tutulduğunu düşünmesi ve okulun çevresine karşı yabancılık hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çevik, 2009, s. 18).

Öğretmenlerin işlerinden doyum alması, okuluna bağlı olması, öğrenci, yönetici, veli ve meslektaşları ile etkili iletişim kurması, başarıya ulaşmada temel etmenler olarak değerlendirilebilir. Okul içerisindeki sistemin başarıya ulaşmasında, öğretmenin etkili ve verimli olması önemlidir. Bu anlamda düşünüldüğünde öğretmenin okuluna ve işine yabancılaşması, başta kendisi olmak üzere çevresindeki herkesi etkilemekte ve işine bakış açısını değiştirebilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okullarına karşı yabancılaşmasında mesleğin iç dinamiklerinin ve çevresel dinamiklerin etkili olduğu belirtilmektedir (Elma, 2003, s. 6-7).

Gelişmekte olan ülkeler için eğitimde yabancılaşma veya öğretmenin okula karşı yabancılaşması önemli bir sorun oluşturmaktadır. Eğitim alanında sorunların artması sonucu yönetici ve öğretmenlerde başarısızlık duygusu oluşmakta ve sorunların üstesinden gelinebileceğine ilişkin inanç azalmaktadır. Bu tür sorunlarla yaşamak zorunda olan öğretmenlerin mesleki doyumlarının azalması ve okullarına karşı yabancılaşması beklenmektedir. Bunun yanında öğretmenleri yabancılaşmaya sevk eden önemli etkenlerin arasında ekonomik olanakların yetersizliğinin de geldiği belirtilmektedir (Şimşek, Balay ve Şimşek, 2012, s. 57). Eğitim örgütlerinde yabancılaşma, geçici ve kolayca tedavi edilebilir bir sorun olarak görülmemelidir. Aksine yabancılaşma, eğitim örgütlerinin temel gerginliğini tanımlayan bir parçadır. Örgütsel yabancılaşmanın birçok türü okullarda kendini göstermektedir. Ancak çok az kişi bunun farkına varmaktadır. Sosyoekonomik ve kültürel sorunlar, yönetici, öğretmen ve öğrenci

arasındaki ilişkiler okullarda yabancılaşmanın meydana gelmesinde önemli etkenlerdir. Bunun yanında, okullarda öğrenmenin yetersiz olması ve verimsiz etkinliklerin gerçekleştirilmesi, yabancılaşmaya neden olan diğer faktörler arasında gösterilmektedir (Sidorkin, 2004, s. 3-4). Williamson ve Cullingford (1997), okul ortamında meydana gelen yabancılaşmanın kurum ve birey arasındaki süreçleri anlamının değerli bir yolu olarak görmektedirler. Bu anlamda ileride yapılacak olan araştırmaların ve uygulamaların dikkatli bir şekilde yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar (s. 273-274).

Toplumlarda meydana gelen hızlı değişimler, eğitim örgütleri üzerinde değişim yönünde baskı oluşturmaktadır. Eğitim örgütleri bu değişim baskısının üstesinden gelmekte zorluk yaşamaktadırlar. Toplumsal değişimlere ilişkin yeterince duyarlı olmayan eğitim örgütlerinin sundukları hizmetler zaman içerisinde etkililiğini ve işlevini yitirmektedir. Böyle bir ortamda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütlerine karşı yabancılaşmaları beklenmektedir (Çağlar, 2012, s. 198). Bununla birlikte okullarına karşı yüksek düzeyde yabancılaşan öğretmenler, zaman içerisinde, üyesi bulunduğu sosyal ortamdan kendisini soyutlamakta, çevresine karşı duyarsız davranmakta ve kendi içine kapanmaktadır (Eryılmaz ve Burgaz, 2011, s. 276). Öğretmenlerin okul ve çevre koşulları nedeniyle, işi ile ilgili gelişmeleri takip etmemesi ve bunları anlamsız bulması, kendini işi konusunda yetersiz ve güçsüz hissetmesi, okuldan ve meslektaşlarından soyutlanması ve bu unsurlara bağlı olarak işine ve okuluna karşı olumsuz tutum sergilemesi yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir (Elma, 2003, s. 10).

Örgütsel yabancılaşma ile ilgili yapılan araştırmalarda okullardaki kural ve düzenlemelerin, uzmanlaşma derecesinin, bürokrasi ve merkezîleşme gibi biçimsel özelliklerin, sosyal çevrenin ve okullarda hâkim olan örgüt ikliminin yabancılaşmanın oluşmasında etkili faktörler olduğu belirtilmektedir (Hoy, 1972, s. 42). Reimanis (1974) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük ve kurlsızlık boyutlarından en yüksek algılara sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenler, okullarında yaptıkları işler üzerinde etkisinin bulunmadığına inanmakta ve okul içindeki kural ve prosedürlerin kendilerini okullarına karşı yabancılaştırdığını belirtmektedirler (s. 2-4). Cox'un (1972) yaptığı araştırmada, okula yeni katılan öğretmenlere yönelik oryantasyon çalışmasının yapılmasının onların yabancılaşma duygularını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okullarında kendilerini rahat hissetmeleri ve çevreye kolay uyum sağlayabilmeleri açısından oryantasyonun önem

taşıdığı söylenebilir (s. 74). Bunun yanında Şirin (2009), okul içerisindeki yönetmelik ve genelgelerin öğretmenlerin özgürlüğünü sınırlandırıdığını, çabalarının yeterince takdir edilmediğini, toplumsal ilişkilerinde yalnızlık yaşadıklarını, eğitimsel anlamda kaynakların yetersiz olduğunu ve öğretmenler arasında ayrımın yapıldığını belirtmekte ve bu durumun öğretmenlerin okullarına karşı yabancılaşma yaşamalarına neden olduğunu ifade etmektedir (s. 167). Winberg (1971) ise okullarda yaşanan yabancılaşmanın nedenlerini kişisel olmayan çevre, yetersiz ve ilgisiz öğretim, bürokratik üşengeçlik, can sıkıcılık ve yorgunluk, okullardaki büyük değişimler, kurallar ve yönetmelikler şeklinde sıralamaktadır (Tezcan, 1983, s. 247-249). Öğretmenlerin okullarına karşı yabancılaşma yaşamamaları için güçlendirilmelerinin gerektiği vurgulanmaktadır. Okullarda öğretmenler arasında adaletli davranılması, eşitlikçi bir kültürün oluşturulması ve öğretmenlerin cesaretlendirilmesi yabancılaşmanın oluşmaması için alınabilecek önlemler arasında gösterilmektedir (Pugh ve Zhao, 2003, s. 200). Avcı (2012) okullarda yabancılaşmanın en alt düzeye indirgenebilmesi için alınabilecek önlemleri şu şekilde sıralamaktadır (s. 37-39):

- Okul veya sınıf ortamında görülen öğretmen kaynaklı yabancılaşmanın önüne geçilmelidir. Bu anlamda, öğretmenlerin mesleki doyumsuzluğunu ortadan kaldıracak uygulamaların ilgili bakanlık tarafından yürürlüğe konması gerekmektedir
- Öğretmenlik mesleği cazip hâle getirilmeli, maaş durumu başta olmak üzere özlük hakları iyileştirilmeli ve mesleğin saygınlığı artırılmalıdır.
- Millî Eğitim Bakanlığı tarafından ailelerin yabancılaşma ile ilgili olarak bilgilendirilmesi için toplantılar ve seminerler düzenlenmelidir.
- Yöneticiler okul ortamında, öğretmenler ise sınıflarında demokratik bir ortam oluşmasına gayret göstermelidir.
- Okul veya sınıf ortamında yabancılaşma yaşayan öğrenciler tespit edilmelidir. Öğretmenlerin, bu konuda zorluk yaşamamaları için bakanlık tarafından okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik farkındalık düzeyini yükseltecek bilgilendirme seminerleri düzenlenmelidir.

2.7. Sinisizm

Sosyal yaşamda günümüzde pek kullanılmayan bir terim olan sinisizm, soyut bir kavramdır. Pek çok kavramı içine alarak bir durumu, tutumu anlatan, güven, alaycı tutumlar, tükenmişlik gibi kavramlarla yoğun ilişki içerisindedir. Temeli felsefeye dayanan sinisizm kavramı psikoloji, sosyoloji, insan kaynakları yönetimi gibi farklı disiplinlerden beslenmektedir. Sinisizm kavramı, bir düşünce tarzı ve bir yaşam biçimi olarak Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır (Brandes, 1997, s. 7; Sur, 2010, s. 12). Sinisizm kavramının kökeni MÖ 4. yüzyıla kadar gitmektedir. Sinisizm kelimesi Yunanca köpek anlamına gelen *kyon* kelimesinden veya Atina yakınlarında Siniklerin okulunun bulunduğu bir kasaba olan Cynosarges'ten gelmiş olabileceği belirtilmektedir. Sinikler, insan hayatının doğal biriminin örgüt değil bireyin kendisi olduğuna inanmakta, hatta din ve hükûmet gibi kurumların bile doğal olmadığı ve gereksiz olduğunu düşünmektedirler. Yüzyıllar içerisinde *sinik* ve *sinisizm* kavramları Türkçeye Antik Yunan'daki sinisizm prensiplerinden bağımsız olarak yerleşmiştir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 342; Dudley, 1937, s. 1-2).

Antik sinisizmin en önemli temsilcileri Antisthenes (MÖ 446-366) ve Sinoplu Diyojen'dir (MÖ 404-323). Antisthenes sadece bir asa, pelerin ve kuru ekmek gibi ihtiyaçlarını taşıdığı bir çanta ile hayatını devam ettirmekteydi. Bu sade yaşamı ona başkalarının materyalizm ve bencillik düşüncelerini eleştirmesine olanak vermektedir (Desmond, 2010, s. 574; Laursen, 2009, s. 469; Roberts, 2006, s. 4). Helvacı'ya (2010) göre, sinikler dünya materyalizmi adına her şeyi reddetmekte ve sade bir hayat tarzını benimsemektedirler. İnsanların bencilliğini ve politik düzeni kıyasıya eleştirmekte ve bunu yaparken kendi eleştirdikleri hayatın bir parçası olmamaktadırlar (s. 384).

Sinik felsefesini benimsemiş bireylere sinik veya kinik denilmektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü, sinik tutuma sahip bireyleri (sinikleri) insan dürtülerinin ve eylemlerinin samimiyetine ve iyiliğine inanmamak için eğilim gösteren ve bunu da küçümseme ve alayla ifade eden kişiler olarak tanımlamıştır (Brandes, 1997, s. 8). Sinisizm, tarih içerisinde düzeni eleştirip kişiyi ön plana çıkartmayı hedefleyen ve bazıları tarafından kısmen olumlu bir anlam taşıdığı düşünülen bir kavramken günümüzde olumsuzluk ifade eden bir kavram hâline dönüşmüştür. Sinisizm antik dönemde gerçeği anlatırken günümüzde bunun ötesinde anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır. Antik dönemden sonra sinisizm devam etmiştir fakat günümüze kadar olumlu anlamdan

olumsuz anlama doğru dönüşmüştür. Sinisizm özellikle ABD’de son yirmi yıldır sosyal bilimciler tarafından kullanılmakta fakat antik dönem referans gösterilmemektedir. Bunun nedeni, sinisizmin antik dönem kullanımından tamamen farklılaşmış olmasıdır (Helvacı, 2010, s. 384).

Antik Yunan döneminde sinikler, etik ve ahlakın yüksek seviyesine ulaşmayı hedeflemişler ve bu değerleri onaylamayanları eleştirmişlerdir. Modern dönemdeki siniklerse, etik ve ahlaka bağlılıkta fazla fayda görmemişler ve bunun üzerine toplumun onayladığına inandıkları gücün kötülüklerinden kendilerini soyutlamaya çalışmışlardır (Helvacı, 2010, s. 385). Hem eski siniklerde hem de modern siniklerde bulunan ortak nokta ise umutsuzluktur. Eski sinikler, yenemeyecekleri ve yenme umutları olmayan bir sistemle, toplumla savaşmışlardır Modern sinikler ise ya kişinin kendinde bulunan kişilik siniği ya da toplumun onlara yaşattıklarından dolayı sinik oldukları iddia edilmiştir ve aynı şekilde gelişim ve değişime dair umutlarının da olmadığı belirtilmiştir (Delken, 2004, s. 12).

Sinisizm, kelime kökeninden de anlaşıldığı üzere felsefi temellere dayandığı gibi din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı farklı disiplinlerinde çalışma konusu olmuştur (Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 84). Sinisizm kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Abraham’a (2000) göre sinisizm, insan davranışlarıyla ilgili olarak genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir (s. 270). Sinisizm umutsuzluk, öfke, engellenme, güvensizlik ve düş kırıklığı ile karakterize edilen bir tutumdur (James, 2005, s. 1; Tayfun ve Çatır, 2014, s. 348).

Navia (1996) sinisizm kavramının olumsuz ve hoş olmayan çağrışımlarının olduğunu belirtmektedir. Sinik karaktere sahip bireylerin alaycı kişiler olduğunu; etik değerleri, idealleri, soruları, dürüstlük ve doğruluk gibi davranış biçimlerini reddettiğini belirtmektedir. Bunun yanında sinik bireylerin ikiyüzlülük, sahtekârlık, bencillik ve acımasızlık gibi gizli özelliklerinin bulunduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca toplumlarda sinik bireylerin sayısının artmasının, o toplumun sahip olduğu kültürün ve değerlerin çöküşü anlamına geldiği ifade edilmektedir (s. 1-2). Sinisizm bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan tutumlardır (Anderson, 1996, s. 1398; Anderson ve Bateman, 1997, s. 450). Türkçe Sözlük’te (2005) sinisizm, insanın erdem ve

mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak bağımsız olarak erişebileceğini savunan Anisthenes'in öğretileridir. Sinisizm; kuşkuculuk, güvensizlik, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlama sahip olmakla beraber kusur bulan, zor beğenen ve eleştirir anlamı literatürde yaygındır (Polat, Meydan ve Tokmak, 2010, s. 543).

Tablo 2. Sinisizm Tanımları

Yazarlar	Yapı Adı	Tanımlar
Sloterdijk (1983) Goldfarb(1991)	Sinisizm	Sloterdijk, modern çağın sinik anlayışını, “öğrenilmiş yanlış bilinç” olarak nitelendirmiştir. Sinisizm, “gerçeğin zorlayıcılığına” ve kişisel amaçları gerçekleştirmeye uygun tüm gerçekçi araçların göz önünde bulundurulması gerekliliğine dair inanca dayanır. “Sinisizm her yerde bulunmaktadır ve ketumluk ve geri çekilmeyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Modern toplumun bireylerinin aşına olduğu, içinde kısmen gözlenebilen “ahlaka aykırılık” bulunan, bu rasyonelleştirilmiş stratejik davranış konusunda herkes aynı zamanda çok az endişe taşımaktadır. Bu özellik sinisizmi, mücadele edilmesi zor bir konuma da taşımaktadır. Modern sinik, kendini rasyonel eleştiriye karşı başışık kılmıştır. O, ahlaki olarak “doğru” olan davranışın farkındadır, ancak halen “yanlış” eylemini sürdürür. Dahası, kendisinin ahlaki açıdan “doğru olmayan” eylemini, rasyonel yolla savunma kabiliyetine sahiptir.”
Kanter ve Mirvis (1989)	Sinisizm	“Sinikler, dar görüşlü ve hayal kırıklığına uğramış/ umduğunu bulamamış kişilerdir. İlişkide oldukları insanlara çamur atar ve insanların benmerkezci olduklarına ve sadece kendi çıkarlarına hizmet ettiklerine inanırlar... İşletmelerdeki sinikler, yöneticilerinin söylediklerinin doğruluğundan her zaman şüphe etmenin yanı sıra, çalıştıkları şirketin, ellerine bir fırsat geçtiğinde, kendilerini istismar edeceğine inanırlar”.
Bateman, Sukano ve Fujitu (1992); Andersson ve Bateman (1997)	Sinisizm	Sinisizm, “otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumları yansıtır”.
Andersson (1996)	Çalışan Sinisizmi	“Çalışan sinisizmi, iş örgütlerine, yöneticilere ve/veya iş ortamındaki diğer nesnelere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tutumdur.”
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Genel Sinisizmi	“Örgütte daha iyiye doğru bir değişimin olabileceği, ancak sinik kişinin kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı mevcut durum idealden daha da fazla uzaklaşmaya devam edeceği için daha iyiye doğru değişimin pek de mümkün olmadığı inancı”.
Reichers, Wanous ve Austin (1997), Wanous, Reichers, ve Austin (2000)	Değişime Yönelik Sinisizmi	Değişime yönelik sinisizm, değişimin liderlerine olan güvenin gerçek anlamda kaybıyla ilintilidir ve geçmişte tam anlamıyla başarılı olamamış değişim çabalarına verilen bir cevaptır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998)	Örgütsel Sinisizmi	“Bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, üç boyutu içeren negatif tutum”. Boyutlar: (1) örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç, (2) örgüte yönelik olumsuz duygu,

		(3) bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi.
Abraham (2000)	Genel Sinisizmi	“Genel sinisizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir. Dünyanın sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyma yeteneği olmayan, kayıtsız, ilgisiz ve dürüst olmayan insanlarla dolu olduğu genellemesini temel alan diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizlik söz konusudur”.
Abraham (2000)	Toplumsal Sinisizmi	“Toplumsal sinisizm, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlalinin bir sonucu olarak kabul edilebilir... Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerin sorumlusu olarak gördükleri sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır. Geleceğe dair umutsuzlukları, kısa dönemli çıkarlarını dikkate almalarına ve işleriyle ilgili her göreve ve fırsata “Benim çıkarım ne olacak?” şeklinde yaklaşmalarına yol açar. Bu yaklaşımları, işlerine karşı sınırlı bir mutsuzluğa neden olur”.
Abraham (2000)	Çalışan Sinisizmi	“Çalışan sinisizmi, büyük sermayeye, üst yönetime ve işyerindeki “diğer” kişi ya da birimlere yöneliktir... Eşit olmama duygusu, bu tür sinikleri diğerlerinden ayırt eden önemli bir özelliktir”.
Abraham (2000)	Örgütsel Değişim Sinisizmi	“Örgütsel değişim sinisizmi, başarısız olmuş değişim çabalarına karşı oluşan bir tepkidir ve bu sinisizm gelecekteki değişim çabalarının başarısına ilişkin kötümser bir bakış açısı ve değişim aktörlerinin tembel ve yetersiz oldukları inancı içerir. Psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinden bakıldığında, yönetimin kurumsal performansı geliştirmenin yollarını aramak açısından yükümlülüğünü yerine getirmemiş olarak algılandığı durumdan söz edilmektedir”
Abraham (2000)	İş Sinisizmi	“İş sinisizmi, kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir ve kişilerin kendilerini tüketicilerden uzaklaştırmalarına ve onları birey olarak görmemelerine neden olur. İş sinisizmi, duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile karakterize edilir”.
Bakker (2001)	Sinisizm	“Sinisizm, (zorlayıcı) gerçeklikler içinde iş görmenin bir yoluna atfen doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, tüm “ahlaki açıdan doğru olmayan” uyarılma ve tutumlar olarak tanımlanabilir”.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005)	Değişim Odaklı Sinisizm	“Değişime yönelik sinisizm, belirli bir örgütsel değişim programına yönelik, yönetimin açıkladığı veya ima ettiği gerekçelere duyulan inançsızlıktır.”
Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005)	Yönetime Yönelik Sinisizm	Yönetime yönelik sinisizm, genelde yönetimin kararları ve eylemleri için açıkladıkları ya da ima ettikleri nedenlere duyulan inançsızlıktır.”
Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005)	Genel Sinisizm	“Kişisel yatınlık olarak sinisizm, insanların genel olarak kararlarına veya eylemlerine yönelik açıkça veya örtülü olarak ortaya çıkan inançsızlık.”
Naus, Iterson, ve Roe (2007)	Örgütsel Sinisizm	“İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır.”

Kaynak: Tokgöz ve Yılmaz (2008), s. 287-290; Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005), s. 431-433.

Genel olarak sinisizm ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında inanç, duygu ve davranışlardan oluşan bir tutum olduğundan söz edilebilir. Bundan dolayı sinisizm, insanların örgütün dürüstlük eksikliği hakkında birtakım inançları, örgüte karşı olan çeşitli duyguları ve birtakım davranışsal tutumları olduğunu gösterdiği oranda sinik kabul

edildiği çok boyutlu bir yapı olarak görülmektedir. Bu anlamda sinik tutuma sahip olan bireylerin hem toplumsal hem de örgütsel anlamda artışının önemli bir sorun oluşturduğu söylenebilir.

2.8. Örgütsel Sinisizm

Örgütsel sinisizme ilişkin ilk modern çalışmalar 1940'larda Minoseta Üniversitesindeki kişilik çözümlemesinin tarihi araştırmalarında yer verilmiş ve *Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri* Cook ve Medley'in *Sinik Düşmanlık Ölçeği* en eski sinisizm ölçeklerinin temelini oluşturmuştur (Sur, 2010, s. 24). Örgütsel sinisizm konusunda yapılan ilk araştırmalar emniyet örgütlerinde polis memurları üzerine uygulanmıştır. Niederhoffer (1967), örgütsel sinisizmi araştıran ilk araştırmacılardan birisidir ve polis memurlarının birlik ve halka yönelik hissettikleri negatif davranışları bir anomi türü olarak tanımlamıştır. Niederhoffer'a göre (1967), anomi üç unsurdan (nefret, çekememe, güçsüzlük) oluşan küskünlüğe yol açmaktadır (Helvacı, 2010, s. 388). Örgütsel sinisizm araştırmaları 1980'li yılların sonunda 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı çalışanlar hakkında hazırlanan kitap ile birlikte örgütsel sinisizm kavramı ortaya çıkmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 84).

Örgütsel sinisizm özellikle 1990'lı yılların başlangıcından günümüze kadar işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 291). İlgili literatüre bakıldığında örgütsel sinisizm kavramı ile ilgili genel bir tanımın bulunmadığı ve çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Dean ve diğerlerine (1998) göre örgütsel sinisizm, kişinin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumdur (s. 345). Bu tanımda üç boyut göze çarpmaktadır:

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanış
- Örgüte karşı negatif duygular
- Örgüte yönelik kötüleici (negatif) eğilimler ve bu inanışlarla, etkenlerle tutarlı olan kritik davranışlar.

Örgütsel sinisizm kavramı örgüte ilişkin olumsuz duygu, örgüte ilişkin küçük düşürücü ve eleştirici davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duyguları kapsamaktadır. Örgütsel sinisizm, örgüte ilişkin açık veya gizli bir şekilde yapılan sert eleştiriler, sinik

(olumsuz) inançlar ve olumsuz duygular olarak tarif edilmektedir. Dean ve diğerlerinin yaptıkları tanım doğrultusunda örgütsel sinisizm kavramının tutumsal bir olgu olduğu gözlenmektedir. Örgütsel sinisizm, birçok nesneyle ilişkilendirilebilen ve bir hedeften diğerine genelleme yapılabilen bir tutumu ve deneyim sonucunda gelişen öğrenilmiş bir inancı temsil etmektedir (Kalağan, 2009, s. 39). Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütsel sinisizm kavramı James (2005) tarafından, bir bireyin olumsuz inançlarla, duygularla ve ilişkili davranışlarla şekillenen işveren örgütüne ilişkin tutumlarla bağlantılı olup çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimlerin geçmişine bir cevap olarak tanımlanmıştır (s. 7).

Kanter ve Mirvis (1989), örgütsel sinisizm kavramıyla bireyin beklentilerine odaklanmışlardır. Gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşması, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanması ve hayal kırıklığı devamında hüsrana uğranması sonucunda örgütsel sinisizmin oluşacağını iddia etmişlerdir (Andersson, 1996, s. 1404). Vance, Brooks ve Tesluk'e (1996) göre, örgütsel sinisizm kavramı örgütlerin daha iyiye gidebileceği inancının var olması, yalnız bu olasılığın oldukça düşük olmasıdır. Bu kavram incelendiğinde örgütsel sinisizmin iki boyutu üzerinde durulduğu gözlenmiştir. *Birinci* boyutta bireysel hatalar yüzünden olumsuz tutumların artacağı, *ikinci* boyutta ise örgütün gelişebileceği inancı yer almaktadır (Brandes, 1997, s. 18). Tokgöz ve Yılmaz'a (2008) göre örgütsel sinisizm tanımlarının kavramsallaşma aşamasında bazı temel zorluklar yaşanmaktadır. Bu durum, yapının karmaşık bir süreç olma özelliğinden kaynaklanmaktadır (s. 286). Naus'un (2007), 1977-2006 yılları arasında örgütsel sinisizm ile ilgili olarak ele alınan yayınlardan oluşturduğu örgütsel sinisizm tanımları (s. 15-24) Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sinisizm Tanımları

Yazarlar	Yıl	Tanımlar
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Siniksel bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinisizm, bencilliğin ve sahtekârlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinisizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinisizm, sadece bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısı biçiminde tanımlanmaktadır
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinisizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve (ya da) tembel olduğu inancını kapsamaktadır.

Andersson	1996	Sinisizm, bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrân, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların (kişinin, grubun...) güvensizliği ile şekillenen genel ve özel bir tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinisizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinisizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır.
Turner ve Valentine	2001	Sinisizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinisizm, çalışanların örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.
O'Leary	2003	Sinisizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinisizm ile ilgili hikâyelerde, yönetimin uygulamalarına olan derin hayal kırıklığı mevcuttur.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes	2004	Sinisizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinisizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinisizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinisizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinisizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan bir tutumdur.

Örgütsel sinisizm, tanımlarından anlaşılacağı üzere çok boyutlu bir yapı içermektedir. Örgütte bulunan siniklerin örgütlerine karşı değişik boyutlarda sinik tutumlar gösterdiği, eleştirel bir bakış açısına sahip olduğu ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair negatif duyguları kapsadığı söylenebilir. Örgütlerde sinisizm büyüyen bir olgu hâline gelmektedir. Sinisizm algısına sahip çalışanlar, örgütlerinin adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğuna inanmaktadırlar. Bununla birlikte çalışanlar örgütlerinde genellikle menfaate, vicdansız davranışlara ve kişisel çıkarlara kurban olduklarını düşünmektedirler. Örgütlerde sinisizm algısına sahip çalışanlar örgütlerine ve örgüt üyelerine yönelik aşağılayıcı eğilimler göstermekte ve onlara karşı olumsuz tutumlar sergilemektedirler (Atwater, Waldman, Atwater ve Cariter, 2000, s. 279-280).

Bommer, Rich ve Rubin (2005) örgütsel sinisizmi, çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal anlamda örgütlerine yönelik artan adaletsizlik inançlarını ve güvensizlik duygularını içeren karmaşık bir durum olarak ifade etmektedirler (s. 736). Örgütsel sinisizm, çalışanın örgütte istihdam edilmesinden sonra örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Nitekim örgütsel sinisizm, sadece çalışanın yöneticisinin bütünlüğünün derecesine ilişkin inançlarını ifade etmemekte, aynı zamanda çalışanın yöneticisine karşı duygusal tepkilerini ve davranışsal eğilimlerini kapsamaktadır (Evans, Goodman ve Davis, 2010, s. 83). Bunun yanında örgütsel sinisizm, örgüt içerisinde birikim ve deneyimler sonrasında ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle örgütsel sinisizm doğuştan gelen ve değişmeyen bir özellik değil, öğrenilen bir durumdur (Candan, 2013, s. 189).

Tüm örgütler, sistem yaklaşımı içinde bir bütünü oluşturmaktadır. Bu bütün içinde de insan, örgütlerin en önemli kaynağıdır. Her ne kadar bir örgütte makineler kullanılsa da makineleri harekete geçiren, örgütün devamlılığını ve işlerin yapılmasını sağlayan bilginin kaynağı yine insandır. Bu kadar önemli bir kaynaktan verim alabilmek, örgütlerin yaşama devamlılığını sağlamanın en önemli gereğidir. Fakat hızla gelişen, değişen teknoloji ve rekabet ortamı içinde insan da varlığını korumanın sıkıntısı ve yarışı içindedir. Sinisizm hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında gelişen teknoloji ve rekabet ortamına ek olarak son yıllarda yaşanan ekonomik krizler, toplu işten çıkarmalar, çalışma saatlerinin uzunluğuna rağmen asgari düzeyde yapılan ücretlendirmeler çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlar içine girmesine, yani örgütsel sinisizme neden olmaktadır (Sur, 2010, s. 26).

Dean ve diğerleri yaptıkları çalışmada örgütsel sinisizmin avantajlı yönlerini belirlemişlerdir. Bu avantajlı yönler, aşağıda sırasıyla sunulmuştur (Dean ve diğerleri, 1998, s. 347; Kalağan, 2009, s. 41-42):

- Örgütsel sinisizm kişisel bir özellik değil, hem belirli örgütsel deneyimlere dayanan hem de çalışanların deneyimlerinin zaman içerisindeki muhtemel değişimlerine dayanan bir durum olduğunu belirtir.
- Sinisizm belirli bir iş veya meslekle sınırlı değildir. Çok çeşitli mesleklerde görülür.
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan bir yapıyı tamamlar.
- Sinisizm bireyler ve örgütler için işlevsel olabilmektedir.

- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Birçok yönetici ve lider, sinik tutumların bir problem olduğunu ve örgütlerde sinisizmi azaltmak için yapılmış çeşitli girişimler olduğunu fark etmektedir. Sinisizmi azaltmak veya gidermek için amaçlanmış çözümler, çalışanları pozitif tutumlar edinmeleri için cesaretlendirmek, başkalarının tehdit olarak gördüğü durumları fırsata dönüştürmek, önemsenmemiş veya dışlanmış “çürük elmalar” gibi onları sinik tutumlarla ötekileştirmemek gerekmektedir (Fitzgerald, 2002, s. 5). Yöneticilerin örgütsel sinisizmi azaltmaya ve ortadan kaldırmaya yönelik çabaları önemlidir. Çünkü örgüt hakkında sinik duygular üreten çalışanların işlerine yönelik memnuniyet ve tatmin duyguları da azaldığında örgütten ayrılmaya yönelik eğilimleri de artabilir (Çağ, 2011, s. 68). Sinisizmin örgütlerde ilgisizlikten kaynaklandığı belirtilmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda sinisizm algısına sahip çalışanların örgüte karşı olumsuz duygular hissetmelerine ve hayal kırıklığına uğramalarına rağmen bu davranışlarını dışarıya karşı göstermedikleri belirlenmiştir. Bu anlamda düşünüldüğünde sinisizm kavramının örgütler için her zaman kötü sonuçlar doğurmadığı söylenebilir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003, s. 640-644).

Çalışanlar, örgütler ile yakından ilgilenmekte ve örgüt içerisinde meydana gelen problemlere ilişkin öneriler getirmekte ve dikkat edilmesi gereken konuları sistematik bir şekilde ifade etmektedirler. Bunun yanında sinisizm algısına sahip çalışanlar örgütsel değişim, karar verme ve problem çözme sürecinde daha az iyimser davranmaktadırlar. Örgüt içerisinde olaylara daha gerçekçi yaklaşmakta ve problemlerin çözümünde önemli rol oynamaktadırlar (Bommer ve diğerleri, 2005, s. 748). Örgütlerdeki sinisizm davranışları çalışanlardan kaynaklanıyorsa bu durumu en alt düzeye indirmek veya azaltmak için örgüt yönetiminin bu anlamda gayret göstermesi gerekmektedir. Örgüt yönetiminin çalışanları karar verme sürecine dâhil etmelerinin ve onların ilgi ve ihtiyaçlarına ilişkin duyarlı davranmalarının, sinisizm davranışlarının sergilenmesini azaltabileceği belirtilmektedir (Brown ve Cregan, 2008, s. 680). Sinisizm ve örgütsel sinisizm tanındıkça ve öğrenildikçe önemini artırmaktadır. Henüz yeni bir kavram olduğundan bazen çalışanlar örgütsel sinisizmi yoğun bir şekilde yaşasa dahi bunu

adlandıramamaktadırlar. Yapılan çalışmalar ise sinisizmin çalışanlarda giderek arttığını göstermektedir (Sur, 2010, s. 26-27).

2.8.1. Örgütsel Sinisizmin Boyutları

Örgütsel sinisizm üç boyut altında toplanmaktadır. Bu boyutlar inanç, duygu ve davranıştır. Boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

- ***İnanç boyutu:*** Örgütün bütünlük ve dürüstlükten yoksun olduğu inanışıdır. Örgütsel sinikler, örgütteki uygulamalardaki adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksikliğinin açığa çıktığına inanmaktadırlar. Sinikler örgütlerinde bu ilkelerin çoğu kez göz ardı edildiğine ve ahlaksız davranışların norm hâline dönüştüğüne, insanların davranışlarının tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanmaktadırlar. Sinikler, çoğunlukla davranışların arkasında gizlenmiş güdülerin olduğuna inanmaktadırlar. Bu yüzden onlar samimiyetten çok aldatılmayla karşılaşacaklarını düşünürler ve örgütsel kararlar için yazılı değerdeki resmî gerekçeleri kabul etmeleri olağan dışı olarak görülmektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 345-346).
- ***Duygu boyutu:*** Sinisizmin düşünülen bir şey olduğu kadar duygu üzerinden de hissedilen bir şey olduğunu göstermektedir. Sinisizm, örgüt hakkında tarafsız bir yargı olmamakla birlikte güçlü duygusal tepkiler içerebilmektedir. Sinik tutumların bu etkili bileşende kavramlaşmasında, ilk olarak Izard (1977), çalışmasında her biri hem hafif hem de güçlü formlarda tanımlanan dokuz temel duyguyu ifade etmiştir: ilgi-heyecan, sürpriz-şaşıрма, üzmek-keder, kızmak-öfke, nefret- uzaklaşma, küçümseme- hor görme, korku- terör, utanç- küçük düşme. Örgütsel sinisizmin duygu boyutu, bu duyguların birkaçını içermektedir. Sinikler, küçümsenmiş hissedebilir ve örgütlerine karşı öfkelenebilirler. Onlar aynı zamanda kurumlarını düşündüklerini zaman üzüntü, nefret ve utancı bile tecrübe edebilirler. Bu yüzden sinisizm olumsuz birçok duyguyla ilgilidir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 346).
- ***Davranış boyutu:*** Çoğu zaman kötüyeyici ve olumsuz davranışlara karşı eğilimleri ifade etmektedir. Sinik davranışlar, kendiliğinden olan belli davranışlardan ziyade, bazı davranış türlerine karşı eğilimleri kapsamaktadır. Örgütte dürüstlük, samimiyet eksikliğine dair yapılan eleştiriler şeklinde

eğilimler olabilmektedir. Çalışanlar, aynı zamanda sinik tutumlarını ifade etmek için mizahı özellikle alaycı mizahı kullanabilirler. Örgütün bir bölümündeki bütünlük eşitliği olduğunu varsayan örgütsel olayların yorumlarının ifade edilmesi, örgütsel siniklerle karakterize edilen davranışsal eğilim olabilmektedir. Örneğin örgütlerin sadece çevresel konularla ilgilenmesinin tek sebebinin halkla ilişkiler çalışması yapma çabası olduğunu söyleyen bir çalışan, sinik bir tutum gösterebilir. Örgütsel sinikler, örgütteki eylemin gelecekteki kısımları hakkında kötümser tahminler yapma eğilimindedir. Örneğin çalışanlar kalite girişiminin pahalıya mal olacağından bu işe başlar başlamaz vazgeçileceği gibi bir tahminde bulunabilirler. Sonuç olarak sözsüz davranışların bazı türlerine karşı eğilimler, sinik davranışlarını iletmek için kullanılabilir. Bu, sinikler tarafından uzun süredir bilinen sırtma ve alaycı gülümseme, dudak bükme ve bilgiç bakışları da içerir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 346). Örgütsel sinisizmin inanç, duygu ve davranış boyutlarının sinisizm yaklaşımlarına göre karşılaştırılması Tablo 4'te verilmiştir (Brandes, 1997, s. 29-30).

Tablo 4. İnanç, Duygu ve Davranış Boyutları Kapsamında Sinisizm Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Yazarlar	İnanç	Duygu	Davranış
Psikolojik Yaklaşımlar	Genellikle insanlara güvenilmez. Tembel ve bencildirler.	-	-
Polis Sinisizmi	Çeşitli amaçlara yönelik olumsuz etkileri vardır.	-	-
Goldner, Ritti ve Ference (1977)	Mevcut örgütsel yapıyı ve otoriter ilişkileri koruyarak oluşturulan bilgidir.	-	-
Kanter ve Mirvis (1989)	Toplunun, örgütlerin, yöneticilerin ve geleceğin beklentilerini genelleyen bireyin ya da başkalarının gerçekçi olmayan yüksek beklentileri vardır.	Kendine ya da başkalarına karşı hüsrân, hayal kırıklığı ve ihanet duygularını kapsamaktadır.	-
Wanous, Reichers ve Austin (1994,1995)	Örgütsel değişim için çaba gösteren görevliler tembel ve yeteneksizdirler.	-	-
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Koşullar daha iyi olabilir. Değişim ve gelişme çabaları muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanır. Değişim girişimlerinin başarısızlığı dışsaldır (yöneticiler, meslektaşlar, teknoloji eksikliği, insan doğası).	-	-
Andersson ve Bateman (1996)	Bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı güvensizlik inancı vardır.	Hüsrân ve hayal kırıklığı vardır.	-

Tablo 4'e bakıldığında bu konuda araştırma yapan yazarların özellikle inanç boyutu üzerinde odaklandıkları ve davranışsal boyuta ilişkin görüşlerinin yer almadığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda düşünüldüğünde örgütsel sinisizmin davranış boyutuna yönelik araştırmaların yapılmasının ve bu araştırmaların sayılarının artmasının, örgütler için önemli bir olgu olan sinisizmin daha iyi bir şekilde anlaşılması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

2.8.2. Örgütsel Sinisizmin Kuramsal Temelleri

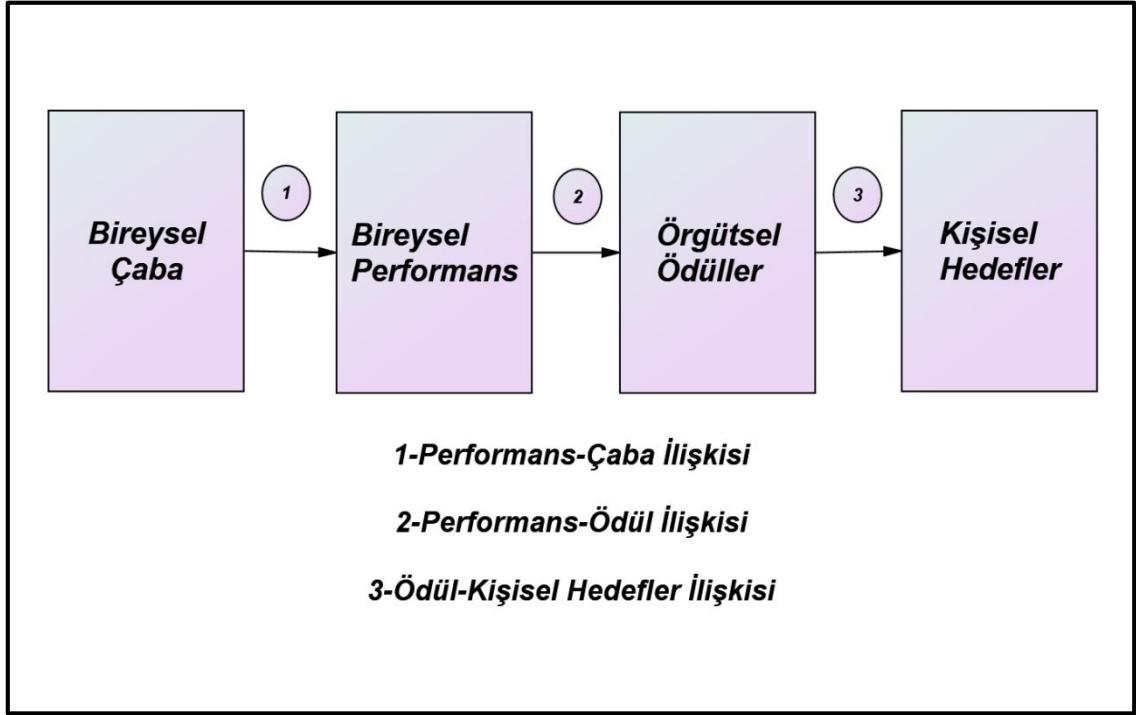
Örgütsel sinisizm kavramının kuramsal temellerini beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı oluşturmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 84). Bu kuramlara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

2.8.2.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı güdülenme kuramlarından biri olup genelde her bir çalışanın göstermesi gereken çaba ve bu çabanın istenilen sonuçlara ulaşma olasılığıdır (Kalağan, 2009, s. 49). Başka bir deyişle çalışanların daha iyi bir değerlendirme sonucu ikramiye, maaş artışı ve promosyonlar gibi örgütsel ödülleri almak için performanslarını yükseltmesi ve bu duruma ilişkin beklenti içerisine girmesidir. Beklenti kuramının üç temel değişkenin olduğu belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s. 224-225). Bu değişkenlere ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

- **Performans-çaba ilişkisi:** Çalışanın işini yaparken gösterdiği çaba, performansını etkilemektedir.
- **Performans-ödüll ilişkisi:** Çalışan, işinde gösterdiği çaba sonucunda kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmaktadır.
- **Ödül-kişisel hedefler ilişkisi:** Çalışan, işinde gösterdiği başarı sonucunda ödüller arzulamakta ve aldığı ödüller çalışan için bir değer teşkil etmektedir. Değerin yüksek olması çalışanın işinde daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır.

Robbins ve Judge (2013), beklenti kuramına yönelik geliştirdikleri modelde (Şekil 7), çalışanların bireysel çabalarının performanslarına yansıdığını ve bu durumun örgütsel ödüller ile ilişkisi olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanında çalışanların beklenti içerisine girmelerinin kişisel hedefleri ile de ilişkinin olduğunu vurgulamaktadırlar (s. 224).



Kaynak: Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior* (15. Edition). Pearson Education, Inc., Publishing As Prentice Hall.

Şekil 7. Beklenti Kuramına İlişkin Geliştirilen Model

Beklenti kuramı, çalışanın bireysel beklentileri ile ilişkilidir. Çalışanların performans beklentileri, ödül ve amaç doyumu, gösterdikleri çabaların düzeyini belirlemektedir. Beklenti kuramında, çalışandan beklenen davranışlar vurgulanmaktadır. Örgütte, çalışanın kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında göreceği değeri bilip bilmediği sorusunun yanıtı aranmaktadır. Ödüller ve ödemeler de vurgulanmaktadır. Çalışanlar, ödüllerin çekiciliği ile ilgilenmektedir (Kalağan, 2009, s. 50). James'e (2005) göre beklenti kuramı çerçevesinde, çalışanların tutumlarının ve davranışlarının önemini belirlemek için çevresel faktörler göz önünde bulundurulmaktadır. Böylece çalışanların sergiledikleri sinisizm davranışlarının doğası ve gelişimi açıklanmaya çalışılmaktadır. Sinisizm konusunda yapılan çalışmalarda, özellikle örgütsel değişim sinisizminin, çalışanların tutumları ve örgütlerine ilişkin olumsuz beklentileri ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu şekilde beklenti kuramı ile sinisizm arasında ilişki kurulmaktadır (s. 11).

2.8.2.2. Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı, özellikle çalışanların motive edilmesindeki teşvik araçları ile verimliliklerinin sağlanması ve arzu edilen davranışların sergilenmesi konusunda önem taşımaktadır. Bunun yanında atfetme, örgütsel amaçlara ulaşmanın, hangi örgütsel ve çevresel düzenlemelerle ilgili olduğunun anlaşılmasında ve algılanmasında yarar sağlamaktadır. Atfetme sürecinde algısal yorumlar, şu konularda yapılmaktadır (Kızgın ve Dalgın, 2012, s. 62-63):

- Belirli bir olayın nedenine inme ve anlama
- Olayın sonuçları için sorumluların kimler olduğunu belirleme
- İnsan davranışlarının nedenlerini ve bunları ortaya çıkararak kişisel özellikleri belirleme

Atfetme kuramı ile daha çok örgütsel sinisizmin durumsal yönleri vurgulanmaya çalışılmıştır. Weiner'a göre kişiler, olumsuz bir olay gerçekleşikten sonra olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar ise öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular ya toplum yanlısı davranışlara ya da antisosyal davranışlara yol açmaktadır (Eaton, 2000, s. 18-19; Kalağan, 2009, s. 51). Atfetme kuramı örgütsel sinisizm türlerinden biri olan örgütsel değişim sinisizmi ile ilişkilidir. Atfetme kuramı örgütlerde bir çalışanın değerlendirilmesini anlamak için örgütsel sinisizmle ilişkilendirilmiştir. Çalışanların değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunanlara atfedilmektedir. Örgütlerde liderlik statüsünde bulunanların ırkları, cinsiyetleri, kültürel birikimleri, görünüşleri, bireysel özellikleri, gözlenen davranışları ve kişisel özelliklerinin örgütsel değişiklik yaparken önemli olduğu belirtilmiştir. Bireyler, kurumsal çabaların sahte olduğu veya kararları veren kişilerin yetkili olmadığı sonucuna varabilirler (James, 2005, s. 11-12).

2.8.2.3. Tutum Kuramı

Örgütsel sinisizm, tutumlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kuram özellikle sinisizmin davranış boyutu ile ilişkilidir. James (2005) bireylerin davranışlarının değerlendirilmesinde tutumların en önemli kısmı oluşturduğunu ve duyuşsal, bilişsel ve

davranışsal boyutlarını ayırt etme ve açıklamada yardımcı olduğunu belirtmektedir. Örgütsel sinisizm boyutları göz önüne alındığında tutumların sinisizme ilişkin yapılan araştırmalarda etkili olduğu ifade edilmektedir. Tutum kuramı, örgütsel sinisizmin daha iyi anlaşılmasında ve kuramsal yapının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (s. 12).

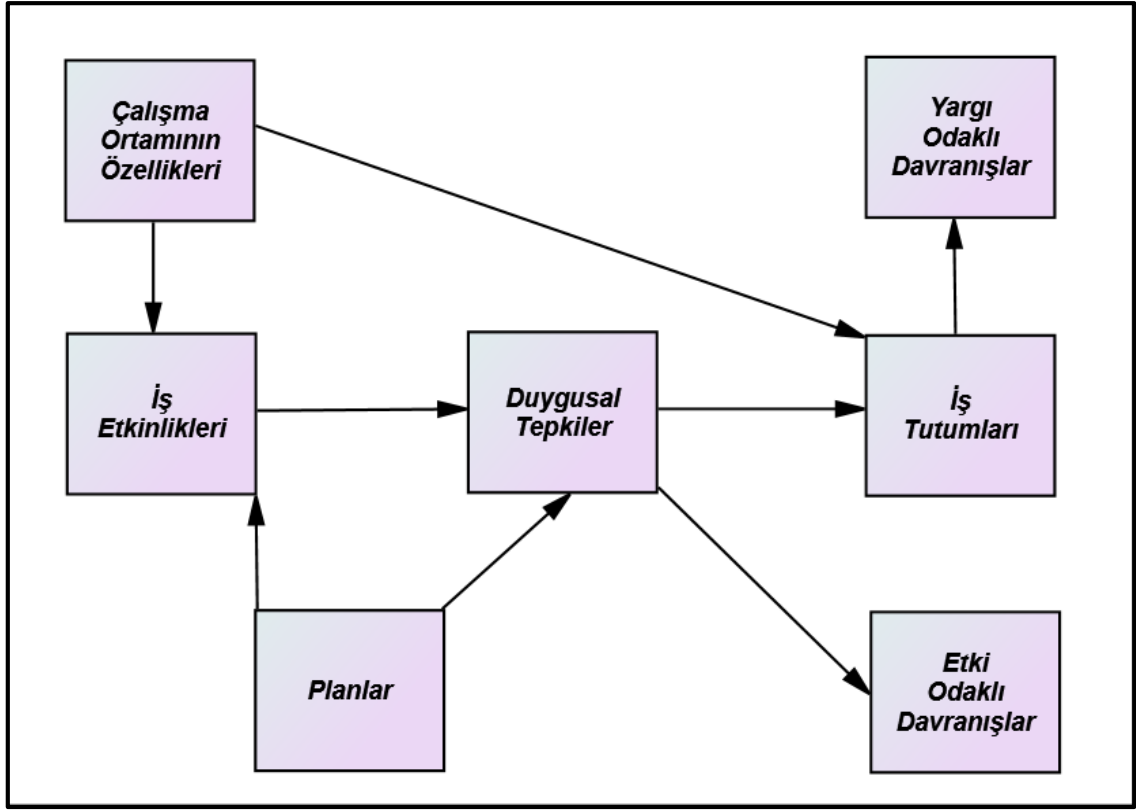
2.8.2.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, istihdam ilişkilerini anlamının temelini oluşturmakta ve sosyal bilimler disiplininde oldukça yaygın kullanılan temel kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu kuram, insanların kendilerini yeniden tanımlamasında ve sosyal açıdan kabul edilebilir davranışlar sergilemesinde önem taşımaktadır. Sosyal değişim kuramının temeli, hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olduklarına dayanmaktadır (Fromkin ve Snyder, 1980, s. 57; Mimaroglu, 2008: 33). Johnson ve O’Leary-Kelly (2003), örgütsel sinisizm kavramının kuramsal desteğinin sosyal değişim kuramı ile açıklandığını belirtmişlerdir. Böylece örgütsel sinisizm, çalışanın örgütündeki istihdamı ile ilgili sosyal değişim ihlalinin bir tepkisi olarak açıklanmıştır (s. 627-630). Örgütlerde sinisizm, çalışana verilen belirli bir sözün ve genelleştirilmiş beklentilerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır (Kalağan, 2009, s. 52).

2.8.2.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar kuramı, Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilmiştir (Şekil 8). Bu kuram, duyguların bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Kurama göre, bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemekte ve bireylerin geçmişte yaşadıkları pozitif ve negatif olaylar bugünkü iş yaşamında duygusal bazı tepkilere neden olmaktadır (s. 12-13). Bireylerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır. Bu olaylar, bireylerin tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında veya iş tatmini, sinik davranışlar

içerisine girmesinde o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisi olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2004, s. 184).



Kaynak: Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work, *Research In Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Şekil 8. Duygusal Olaylar Kuramına İlişkin Geliştirilen Model

Duygusal olaylar kuramında, çalışma ortamının özellikleri bireylerin iş etkinliklerini ve iş tutumlarını etkilemektedir. Bunun sonucunda bireyler duygusal tepkiler vermektedir. Bu duygusal tepkiler etki veya yargı odaklı davranışlara dönüşebilmektedir.

2.8.2.6. Sosyal Motivasyon Kuramı

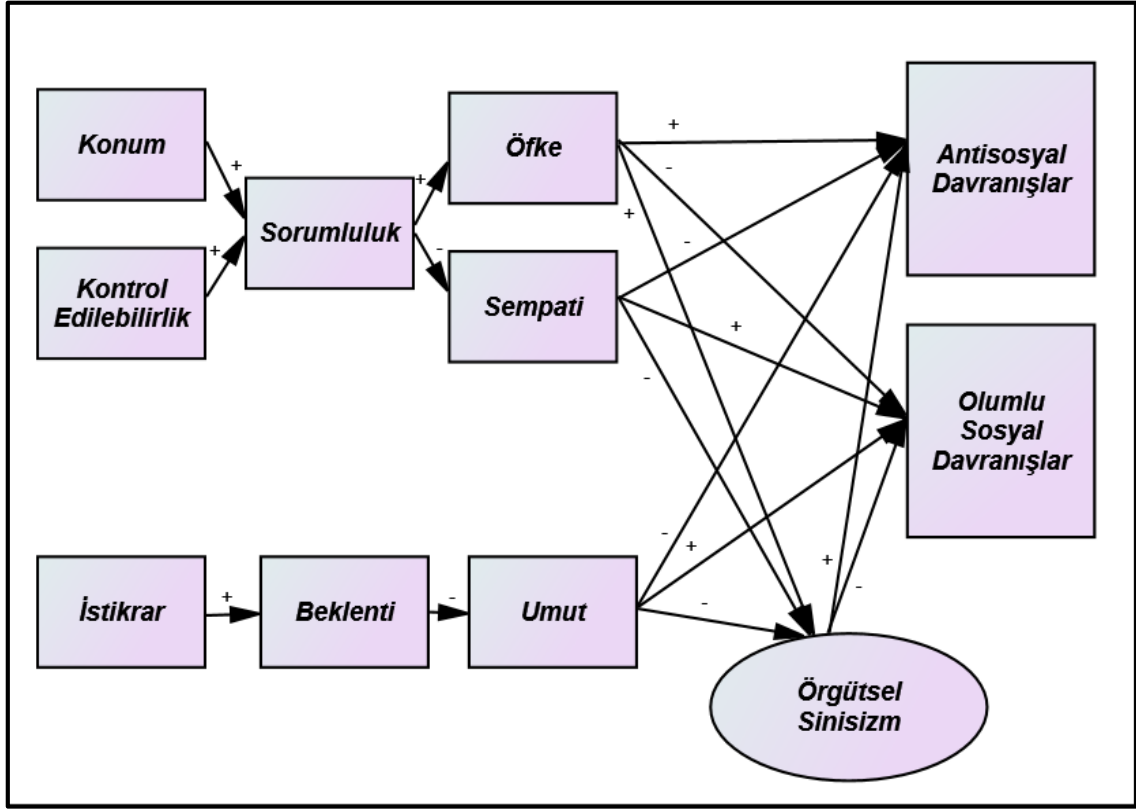
Weiner (1985) tarafından geliştirilen sosyal motivasyon kuramı, olayların sonuçları doğrultusunda nedenleri aramayı ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Değerlendirmeler ışığında olay için kimlerin sorumlu olduğuna karar verilmekte ve gelecekte gerçekleşebilecek benzer olaylara ilişkin beklentiler geliştirilmektedir. Bu karar ve beklentiler, insanların davranışlarını etkileyebilecek duygulara yol açmaktadır.

Bununla birlikte gelecekteki olayların tahmin edilmesi yolunda nedensel yüklemeler veya yorumlar yapılmaktadır. Olayların tahmin ve kontrol edilebileceği savunulmaktadır. Bu bağlamda olayların neden gerçekleştiğine ilişkin yorumlar, insanların hedeflerine ulaşması anlamında önem taşımaktadır (Eaton, 2000, s. 13).

Sosyal motivasyon kuramının konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar olmak üzere üç temel boyutu bulunmaktadır (Eaton, 2000, s. 13-14). Bu boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

- **Konum:** Olayların içsel veya dışsal faktörlere bağlı olup olmadığının algılanmasını ifade etmektedir. İçsel faktörlerde, örgüt içinde gerçekleşen işten çıkarılma gibi olumsuz olayların, örgütün yararına olduğu için gerçekleştirildiği düşünülmektedir. Dışsal faktörlerde ise çalışanın işten çıkarılmasının örgüt dışından gerçekleşen kötü ekonomik şartlardan ve mali zorluklardan dolayı gerçekleştirildiği algılanmaktadır.
- **Kontrol edilebilirlik:** Örgüt içinde gerçekleşen bir olayın kişinin kontrolü altında olup olmadığının algılanmasını kapsamaktadır. Çalışanın işten çıkarılmasının örgüt tarafında kontrol edildiğinin düşünülmesi, içsel boyutu oluşturmaktadır. Bunun yanında işten çıkarılmanın örgütün kontrolü dışında olduğunu düşünen çalışan daha az tepki göstermektedir.
- **İstikrar:** Olayların gelecekte tekrarlaması olasılığı anlamına gelmektedir. Çalışanların işten çıkarılmaları, örgütün yararına kullanılan bir strateji olarak algılanırsa bu durum, istikrarlı bir şekilde tekrarlanabilecektir (Kalağan, 2009, s. 53)

Weiner'e (1995) göre bu faktörler, çalışanların örgütlerine karşı olumlu sosyal veya olumsuz antisosyal davranışlar sergilemelerine yol açabilmektedir. Çalışan işten çıkarılmalar hakkında kızgın ise bu durum güvensizliğe ve düşük örgütsel bağlılığa neden olabilmektedir. Ancak işten çıkarılmaların örgütün yararına olduğunu düşünen çalışan, örgütüne karşı sempati duyabilmekte ve olumlu sosyal davranışlar sergileyebilmektedir (Eaton, 2000, s. 14). Eaton (2000) Weiner'in sosyal motivasyon kuramını temel alarak örgütsel sinisizmin açıklanmasına ilişkin bir model geliştirmiştir (Şekil 9).



Kaynak: Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Graduate Programme İn Psychology York University Toronto, Ontario.

Şekil 9. Weiner'in (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinisizm Modeli

Eaton (2000) tarafından geliştirilen modele göre, konum ve kontrol edilebilirlik, çalışanların sorumluluk almalarını olumlu yönde etkilemektedir. Sorumluluk alan çalışan, örgütüne karşı daha fazla öfke duymakta ve daha az sempati beslemektedir. Bunun yanında istikrar, çalışanların beklentisini olumlu yönde etkilemekte; beklenti içerisinde olan çalışan ise umutsuzluğa sürüklenmektedir. Çalışanların örgütüne karşı öfke duyması antisosyal davranışlar sergilemesine neden olurken umut ve sempati duyguları olumlu sosyal davranışlar göstermesini sağlamaktadır. Ayrıca öfke duyan çalışanların sinisizm tutumları artmakta, umut ve sempati duyguları sinisizm davranışlarının sergilenmesini azaltmaktadır. Son olarak antisosyal davranışlar sergileyen çalışanların örgütlerine karşı sinisizm davranışları artmakta, olumlu sosyal davranışlar gösteren çalışanların ise sinisizm davranışları azalmaktadır (s. 19-21).

2.8.3. Örgütsel Sinisizm Türleri

Literatür incelendiğinde örgütsel sinisizmin çeşitli türlerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Bunlar kişilik sinisizmi, toplumsal sinisizm, çalışan sinisizmi, örgütsel değişim sinisizmi ve mesleki sinisizmidir. Sinisizm ve sinisizm türlerindeki her davranışın ve tutumun dört boyutunun olduğu varsayılmaktadır (Tablo 5). Bunlar eylem, hedef, bağlam ve zamandır (Delken, 2004, s. 15). Sinisizm türlerine ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Sinisizm Türleri

Sinisizm Türleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik Sinisizmi	Acımasızlık, Öfke	İnsan Doğası	-	Değişmez
Toplumsal Sinisizm	Yabancılaşma, Çaresizlik	Kurumlar	-	Değişken
Çalışan Sinisizmi	Acımasızlık, Hayal Kırıklılığı	Her şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Örgütsel Değişim Sinisizmi	Karamsarlık, Hayal Kırıklılığı	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
Mesleki Sinisizm	Uzaklaşma, Karamsarlık	Müşteriler	Hizmet Örgütleri	Değişken

Örgütsel sinisizm türlerinden kişilik sinisizminin hedefi insanın doğasıdır. *Kişilik sinisizmine* sahip olan bireyler, davranışlarını acımasızlık ve öfke şeklinde sergilemektedir. Bu durum zamanla değişmemektedir. Toplumsal sinisizmin hedefi kurumlardır. Bu tür sinisizme sahip olan bireyler yabancılaşma yaşamakta ve çaresizliğe kapılmaktadır. *Çalışan sinisizmin* hedefi herşeydir. Bu tür sinisizme sahip olan bireyler acımasız olmakta ve hayal kırıklılığı yaşamaktadır. *Örgütsel değişim sinisizmin* hedefi değişimdir. Bu sinisizm algısına sahip olan bireylerde karamsarlık bulunmakta ve hayal kırıklılığı yaşanmaktadır. *Mesleki sinisizmin* hedefi müşterilerdir. Bu tür sinisizme sahip olan bireylerde uzaklaşma ve karamsarlık davranışları gözlenmektedir. Yukarıda bahsedilen örgütsel sinisizm türleri zamanla değişebilmektedir.

2.8.3.1. Kişilik Sinisizmi

Kişilik sinisizmi ile örgütsel sinisizm yapı olarak birbirinden ayrılmıştır. Kişilik sinisizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanırken; örgütsel sinisizm, bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olmaktadır. Kişilik sinisizmi, çeşitli çalışmalarda genel sinisizm olarak

da tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 285-289). Kişilik sinisizmi, çalışanların davranışlarının negatif olarak yansımaya neden olan ve kişilerin karakter özelliklerini kapsayan sinisizmin bir türüdür (Ahmadi, 2014, s. 26). Abraham (2000) kişilik sinisizmini, bireylerin tutum ve davranışlarının genelde negatif yönünü ifade eden ve doğal olarak gelişen değişmez bir sinisizm türü olarak tanımlamaktadır. Kişilik sinisizmine sahip olan bireyler başkalarını hor görmekte ve onlarla zayıf ilişkiler kurmaktadır. Bunun yanında diğer insanların sahtekâr, ilgisiz ve bencil olduklarına yönelik derin bir güvensizlik hissine sahiptirler. Ayrıca kişilik sinisizmine sahip kişiler davranışlarını öfke, acı, kızgınlık ve saldırganlık gibi duygularla sergilemektedirler (s. 270-271).

2.8.3.2. Toplumsal Sinisizm

Toplumsal sinisizm, birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda ortaya çıkan sinisizm türüdür. Sosyal sözleşmenin ihlal edildiğini düşünen bireyler, haksızlığa uğradığını düşünmekte, sisteme ve diğer bireylere olan güvenleri azalmaktadır. Toplumsal sinisizm, çalışanların örgütteki durumlarına bağlı olan beklentilerine göre de şekillenmektedir. Örgütlerine yönelik daha az beklenti içerisinde olan çalışanların sinisizm tutumları daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir (Abraham, 2000, s. 271; Ahmadi, 2014, s. 27). Toplumsal sinisizm, sinisizmin durumsal atıflarının bir türü olarak ifade edilmektedir (Qian, 2007, s. 36). Kanter ve Mirvis'e (1989) göre Amerikalıların yaşam üzerindeki sinik bakış açısı yirminci yüzyıldaki Amerikan toplumunda ve politik çevrelerde meydana gelen olaylardan kaynaklanan bir sonuçtur. Kanter ve Mirvis sinisizmi toplumla tek başına, kurumlarla ve diğer etmenlerle yaşanan hayal kırıklığı olarak ele almışlardır. Kanter ve Mirvis'in analizleri iş gücünün %43'ünün sinik olduğunu vurgulayarak sinisizmin birçok Amerikalının doğal karakteristik özelliği olduğunu belirtmektedirler (Dean ve diğerleri, 1998, s. 344). Bunun yanında toplumsal sinisizm, çalışanların kendilerini daha mutlu hissetmelerini ve örgütlerine karşı daha bağlı olmalarını sağlamaktadır. Bunun nedeni çalışanların örgütlerine ilişkin beklentilerinin daha gerçekçi olmasıdır. Yüksek beklenti içerisinde olmayan çalışanların stres düzeyleri daha düşük olmakta ve hayal kırıklığı yaşasalar bile daha az acı çekmektedirler (Abraham, 2000, s. 287).

2.8.3.3. Çalışan Sinisizmi

Bu sinisizm türü, örgütlerde uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkisiz liderlik ve yönetim, örgütlerdeki yeni fırsatlar, örgütlerin küçülmesi ve işçi-işveren arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni bir paradigma şeklinde tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006, s. 201). Andersson'a (1996) göre çalışan sinisizmi, çalışanların örgütlerine ve örgüt yöneticilerine ilişkin hayal kırıklığı, umutsuzluk ve güvensizliklerini içeren bir tutumdur (s. 1397). Abraham (2000) çalışan sinisizminin, örgütlerdeki işlerle, üst yönetimle ve örgütte olan diğer kişiler ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında örgütlerde eşitlik, adalet ve tarafsızlık gibi vaatlerin yerine getirilmemesi ve psikolojik sözleşme ihlallerinin olmasının çalışan sinisizminin meydana gelmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir (s. 272). Bunun yanında Andersson (1996) çalışan sinisizminin nedenlerini üç boyutta incelemektedir. Bunlarda ilki; *iş ortamının özellikleridir*. İş ortamındaki politika ve uygulamalar arasındaki uyum eksikliği, etik dışı davranışlar ve adaletsiz ücret politikaları çalışanlarda sinisizmin oluşmasına neden olmaktadır. İkincisi, *örgütün özellikleridir*. Burada örgüt içerisindeki zayıf iletişimin, değişime yönelik uygulamalarda yönetimin beceriksiz olmasının ve çalışanların kararlara katılımının sağlanamamasının çalışanlarda sinisizmin oluşmasında etkili olduğu belirtilmektedir. Üçüncü olarak *işin doğası* gelmektedir. Örgüt içindeki rol çatışmaları, rollerin belirsizliği ve iş yükü, sinisizmin oluşmasına sebebiyet vermektedir (s. 1397-1401). Feldman (2000) çalışan sinisizmi ile ilgili olarak bazı ikilemler olduğunu belirtmektedir. Bu ikilemleri, çalışanların kariyerlerini yönetmesi esnasında yaşadıkları ikilemler ve kariyer yöneten örgütlerin yaşadıkları ikilemler olmak üzere iki boyut altında incelemektedir. İlk boyutta, genç girişimcilerin yönetici olmak istediklerini ancak gerekli sermaye ve deneyime sahip olmadıklarından ötürü ikilem yaşadığı belirtilmektedir. İkinci boyutta ise örgütlerin çalışanlarından daha fazla bağlılık göstermelerini istedikleri, ancak bağlılığın karşılığı olarak az denilebilecek düzeyde ödül sunduklarından dolayı çalışanlar ikilem yaşamaktadırlar (s. 1290-1295).

2.8.3.4. Örgütsel Değişim Sinisizmi

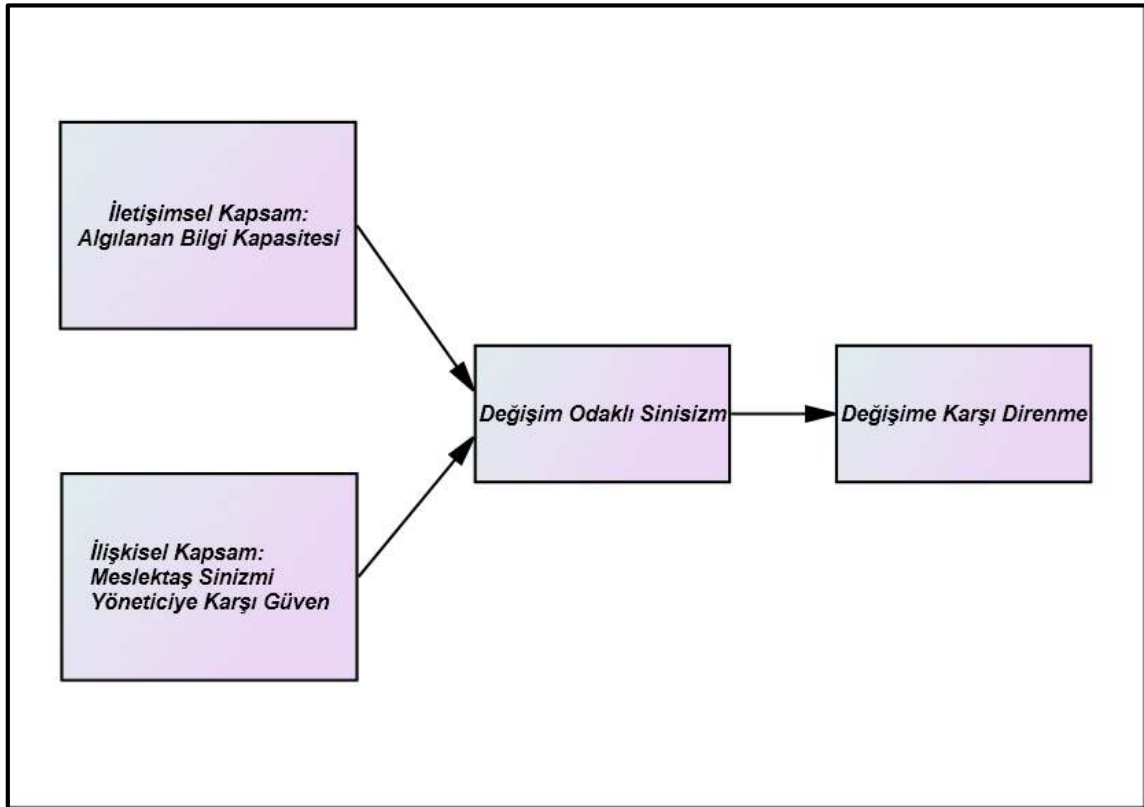
Örgütsel değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanması giderek daha önemli bir konu hâline gelmektedir. Yakın zamana kadar değişim paradigmalarının çoğunluğu

makro sistem yaklaşımı ile karakterize edilmektedir. Ancak son on yılda örgütsel değişim anlamında çalışanların tepkileri önem kazanmaya başlamıştır. Bunun yanında örgütsel değişim için çalışanların değişikliği desteklemelerinin başarı için gerekli bir koşul olduğu belirtilmektedir (Stanley, Meyer ve Topolnytsk, 2005, s. 437-438). Örgütsel değişim sinisizmi iki boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. İlk boyut, çalışanların örgütlerinde başarılı bir değişim gerçekleştirilebileceğine ilişkin karamsar olmalarını kapsamaktadır; ikinci boyutta ise başarılı değişimi gerçekleştirecek örgüt yöneticilerinin gerekli motivasyonlarının ve yeteneklerinin olmamasına dair inançları içermektedir (Wanous, Reichers ve Austin, 2000, s. 135). Örgütlerde çalışma koşullarının iyi olmaması ve çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, sinisizm davranışlarını meydana getirmektedir. Bununla birlikte çalışan ve yönetici arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi değişim çabalarının önünde engel oluşturmakta, çalışanın karamsarlığa ve şüpheciliğe düşmesine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların beklentilerinin karşılanmaması sonucunda kendilerini korumak için kullandıkları bir savunma mekanizması olarak ifade edilmektedir (Pitre, 2004, s. 11).

Örgütsel değişim sinisizmi, örgütlerde değişim girişimlerine ilişkin çalışanların alaycı bir bakış açısına sahip olmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bazı çalışanların alaycı bir yatkınlıkla örgütlerine girebileceği belirtilmektedir. Örgüt içerisinde sürekli başarılı olmayan değişikliklerin ve deneyimlerin yaşanmasının bir sonucu olarak örgütsel değişim sinisizmi meydana gelmektedir. Bunun yanında örgütsel değişim sinisizmi, çalışanların değişimi gerçekleştirecek örgüt yöneticilerine olan güvenlerinin kaybı şeklinde de ifade edilmektedir. Örgüt yöneticilerinin, çalışanların refahını düşünmesi, onların ilgi ve ihtiyaçlarını göz önüne alması, rasyonel kararlar vermesi ve iyi niyet göstermesi örgütsel değişim sinisizminin meydana gelmesine engel olmamaktadır (Reichers, Wanous ve Austin, 1997, s. 48- 50). Örgüt yöneticileri, çalışanlara değişiklikleri açıklamakta ve değişimin olası olumsuz sonuçları konusunda güvence sağlamaktadır. Bu tür eylemler, değişime karşı direnci önlemeye yardımcı olmaktadır. Öte yandan yönetim tarafından yapılan açıklamaların yanlış olduğu ve vaatlerin yerine getirilmediği çalışanlar tarafından tespit edilirse değişimi gerçekleştiren yöneticilere ve örgütsel değişim çabalarına olan inanç zayıflamakta ve çalışanlarda örgütsel değişim sinisizmi meydana gelmektedir (Thompson ve diğerleri, 2000, s. 2). Sinisizmin oluşmasında belirtilen olumsuz davranışlar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel değişim sinisizmi algısına sahip

Çalışanların rgterinde daha az performans göstermesi beklenmektedir (Watt ve Piotrowski, 2008, s. 25). Örgütsel değişim sinisizmi iş hayatının diğer yönlerine yayılmakta, sinik olmuş çalışanlar işe bağlılığını ve motivasyonlarını kaybedebilmekte, işe devamsızlık ve örgüte yönelik yakınmalar artabilmektedir (Helvacı, 2010, s. 394).

Qian ve Dainels (2008), rgtsel değişim sinisizmini farklı bir bakış açısı ile ele almışlardır. Bu doğrultuda *değişim odaklı sinisizm* kavramı üzerine bir model (şekil 10) geliştirmişlerdir.



Kaynak: Qian, Y. and Daniels, T.D. (2008). A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change, *Corporate Communication: An International Journal*, 13 (3), 319-332.

şekil 10. Örgütsel Değişim Sinisizmine İlişkin Geliştirilen Model

Örgütsel değişim sinisizmini açıklamaya ilişkin geliştirilen bu modelde, algılanan bilgi kapasitesi, meslektaş sinisizmi ve yöneticiye karşı duyulan güven, dışsal değişkenleri oluşturmaktadır. Değişim odaklı sinisizm ve değişime karşı direnme ise içsel değişkenleri temsil etmektedir. Modeli oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanmıştır (Qian ve Dainels, 2008, s. 322-324).

- **Değişim odaklı sinisizm ve değişime karşı direnme ilişkisi:** Her iki değişken, örgütsel değişime karşı olumsuz tutumları ifade etmektedir. Değişim odaklı sinisizm değişime karşı direnmeyi etkilemektedir. Başka bir deyişle değişime

karşı direnme, değişim odaklı sinisizmin bir sonucudur. Bu durum örgüt içerisindeki iletişim sürecinden kaynaklanmaktadır.

- ***Algılanan bilginin kalitesi ve değişim odaklı sinisizm ilişkisi:*** Algılanan bilginin kalitesi, çalışanların iş doyumları ve örgütlerine ilişkin olumlu tutumları ile ilişkilidir. Örgüt içerisinde algılanan bilginin kalitesinin yükselmesi örgütsel değişime karşı tutumları olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların örgüt içerisinde yeterince bilgilendirilmemesi, onları belirsizliğe sürüklemekte ve örgütsel değişime karşı sinisizmi artırmaktadır.
- ***Meslektaş sinisizmi ve değişim odaklı sinisizm ilişkisi:*** Örgüt içerisindeki söylentiler resmî örgütsel ağlar yerine, informal ağlar aracılığıyla yayılmaktadır. Sinisizm algısına sahip çalışanlar örgütsel değişime yönelik düşüncelerini formal ağlar yolu ile ifade etmek yerine, meslektaşları ile konuşarak informal ağlar yoluyla gerçekleştirmektedirler. Böylece çalışanlar arasında örgütsel değişime yönelik sinisizm artmaktadır.
- ***Yöneticiye karşı olan güven ve değişim odaklı sinisizm ilişkisi:*** Çalışanların örgüt yöneticilerine karşı olan güvenleri değişim odaklı sinisizmi etkilemektedir. Değişim odaklı sinisizm, örgütte meydana gelecek değişiklikler konusunda çalışanların, yöneticilerin belirttikleri veya ima ettikleri durumlara inanması şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanım doğrultusunda yönetime olan güvenin, değişim odaklı sinisizmin önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir.

2.8.3.5. Mesleki Sinisizm

Mesleki sinisizmde çalışan, öncelikle müşteriye daha sonrasında halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara veya kaynak yetersizliğine dayandırdıklarında sinisizm örgütsel anlamda büyüyeabilmektedir (Naus, 2007, s. 13). Mesleki sinisizmin oluşmasının iki nedeni bulunmaktadır: kişi-rol çatışması, rol belirsizliği ve rol çatışması. *Kişi-rol çatışması*, çalışanın bireysel değerleri ile örgütün değer yargıları arasında çatışma olarak tanımlanmaktadır. Tahsilat, çocuk bakma ve sekreterlik gibi bazı mesleklerde çalışanlardan gerçek duygularını yansıtmamaları beklenmektedir. Bu aşamada çıkan ayrımlar mesleki gerçek kimliklerini kaybettirmeye

yol açmaktadır (Abraham, 2000, s. 273). Rol belirsizliği ve rol çatışması ise hizmet çalışanları ile ilişkilendirilmektedir (Delken, 2004, s. 16). Araştırmacılar, belirli mesleki özelliklerin çalışan sinisizmi üzerine etkileriyle ilgilenmiş ve mesleki sınırlar içerisinde yaygın bir genelleme yapmamışlardır. İş yerinde sinisizm çalışmalarının birçoğu emniyet alanında, sonra sosyal hizmet alanlarında ve bir kısmı da tıp alanında gerçekleşmiştir (James, 2005, s. 18-19).

2.8.4. Örgütsel Sinisizmin Nedenleri

Örgütlerde sinisizmi artıran faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri, James (1995) üç başlık altında incelemiştir (s. 4-7). Bunlardan ilki, *sinik örgütler*'dir. Karmaşık ve hızlı değişim yaşayan çevrelerde faaliyet gösteren örgütler basit ve istikrarlı çevrelerde faaliyet gösteren örgütlere göre sinik tutumlar sergilemeye daha elverişlidir. Karmaşık çevrelerde faaliyetlerini sürdüren örgüt yöneticilerinin stratejik ve taktik hatalar yapma ve örgüt üyelerinin, yöneticilerin bu anlamdaki yeteneklerini sorgulama ihtimalleri çok daha yüksektir. Bu tür hızlı değişim yaşayan çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerdeki yöneticiler, politika ve taktiklerinde sıklıkla değişiklik yapma ihtiyacı duyarlar. Bundan dolayı yaşanan belirsizlik ve hataların çalışanların beklentileri ile gerçekte yaşadıkları arasındaki uyumu bozacağı düşünülmektedir.

İkinci olarak *sinik alt birimler*dir. Burada önemli olan örgütlerde bulunan bazı bölüm ve birimlerin diğer bölüm ve birimlere göre daha sinik olmasıdır. Bu durumu tetikleyen üç sebepten bahsedilebilir. Birincisi, örgütün başarısında önemli bir rolü olmayan bölümler diğer bölümlere göre daha sinik özellik sergileyebilir. İkincisi, politik açıdan güçsüz liderlerin öncülüğündeki bölümler diğer bölümlere göre daha sinik özellik sergileyebilir. Üçüncü ve son olarak etkili ve sözü geçen kişilerin bulunduğu bölümler diğer bölümlere göre ortalamanın üzerinde bir seviyede sinik olur.

Üçüncü olarak *sinik bireyler*dir. Burada önemli olan, bazı bireylerin diğerlerine göre daha sinik davranışlar sergilemesidir. Öncelikle bazı bireylerin daha sinik olmasına sebep olarak doğrudan yaşanan deneyimler gösterilebilir. Örneğin beklentilerinin yönetim tarafından karşılanmakta başarısız olacağını düşünen çalışanlar, bu beklentilerinin geçmişte de hiçbir zaman karşılanmadığını gördükleri için düşüncelerinde haklı olabilirler. Diğer bir sebep de kişiliğin bir fonksiyonu olarak bireysel farklılıklardan dolayı sinisizm oluşma ihtimalidir. Kişilik faktörü, bireylerin çalıştıkları örgütün

yönetimi hakkındaki tutumlarından çok genel olarak hayata bakış açılarıyla ilgilidir. Buna göre genel olarak sinik olan bireylerin çalıştıkları örgüt hakkında da sinik olmaya eğilimli olduğu söylenebilir. Son olarak da farklı kültürlerden gelen veya farklı bir yönetimin alt kültüründen gelen çalışanların daha fazla sinik özellik gösterme ihtimalinden bahsedilebilir. Bu özellikle çok sayıdaki çok kültürlü örgütler için önemli görülmektedir. Kültürel farklılıkların sinisizme neden olmasının iki sebebi vardır: Birincisi, farklı kültürlerden gelen bireylerin yönetimden beklentilerinin de farklı olmasıdır. İkincisi ise farklı kültürlerden gelen bireylerin yönetimin ifadelerini yanlış anlayabilmesidir.

Örgüt içerisinde olumsuz tavrın gelişmesine neden olan hoşnutsuzluk kaynakları; toplu işten çıkarılma yaygınlığı, kurumsal skandallar, psikolojik sözleşmenin kaldırılması, üst denetçi yardımı eksikliğinin hissedilmesi gibi birçok durumda örgütsel sinik tavırların belirtileri yöneticiler ya da temsilcisi niteliğindeki üst seviye yöneticilere yöneltilmektedir. Dahası örgütsel sinisizmin; ödül veya ceza verme yetisine sahip kişilere, umutsuzluk, düş kırıklığı, gerçeklerin görülmesi ve güvensizliğin yönelttiği öngörülmektedir. Aynı zamanda fazla yüklenilmiş görevler ve tutarsız verilen sözlerin örgütsel sinisizmin geçmişini oluşturduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte örgütsel sinisizm ortaya çıkmadan önce oluşan belirtiler, yöneticiler tarafından doğru algılanıp değerlendirilmelidir. Örgütsel sinisizm sonucunda çalışanlarda düşük performans, düşük moral, yüksek devamsızlık, eksilme, gerçeklerin görülmesi, güvensizlik, iş memnuniyetsizliği ve azalan aidiyet davranışlarını da içeren örgütsel sinisizm sonuçları görülmektedir (Byrne ve Hochwarter, 2008, s. 56; Çağ, 2011, s. 70).

2.8.5. Örgütsel Sinisizmin Sonuçları

Örgütte ortaya çıkan sinisizm davranışlarının kontrol altına alınması ve önlenmesi, örgütlerin başarısı ve geleceği açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütsel sinisizmin ortaya çıkardığı sonuçlar iş doyumunun düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması ve örgüte duyulan güvenin azalması, örgütsel yabancılaşma, çalışanlarda örgütsel adalet duygusunun azalması, tükenmişliğin artması şeklinde sıralanabilir. Bunun yanında literatür incelendiğinde örgütsel sinisizmin, örgütler açısından pek çok olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar (Kalağan, 2009, s. 81-82) işten çıkarılma ve işten ayrılma oranlarının artması, kurallara uymama, itaatsizliğin olması, örgüte şüphe duymada artış, örgüte güvensizlikte artış, örgütsel performansın düşmesi, işe

devamsızlıklarda artış, duygusal tükenmişlikte artış, motivasyonun azalması, örgütü aşağılamada artış, örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik, kendini bilgisiz hissetme, moralin düşmesi, örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması ve yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği şeklindedir. Örgütler açısından sinisizmin doğurduğu sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

2.8.5.1. Örgütsel Sinisizm ve İş Doyumu

İş doyumu bir çalışanın işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s. 2). Elma'ya (2003, s. 58) göre iş doyumu çalışanın işine ve iş yaşamına karşı geliştirdiği bir tutumdur. Çalışanın örgütsel sinisizm düzeyinin yüksek olması iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Abraham, 2000, s. 282). Kişilik sinisizmi olan çalışanlar; örgütlerine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine karşı olumsuz düşünmektedirler. Dolayısıyla kişilik sinisizmine sahip olan çalışanların meslekleri ile alakalı iş tatminsizliklerini beraberinde getirmektedir. Toplumsal sinisizm sahibi olan çalışanlar, toplumun genelindeki hayal kırıklıkları nedeniyle meslekleri konusunda negatif düşünceye sürüklenmektedirler. Çalışan sinisizmi, örgütsel değişim sinisizmi ve mesleki sinisizminde çalışanın beklentilerini karşılamayan sonuçlar oluştuğunda da iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000, s. 274; Helvacı, 2010, s. 390).

2.8.5.2. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın unsurları ile örgütsel sinisizm unsurları karşılaştırıldığında aralarında bazı farklılıklar görülmektedir. Birincisi, bilişsel olarak sinik bir çalışan, çalıştığı örgütün uygulamalarının dürüstlük ve bütünlükten yoksun olduğuna inanırken; bağlılıkta çalışan, kişisel değer ve amaçlarının örgüt ile benzerlik gösterip göstermediğine ilişkin bir değerlendirme yapmaktadır. İkincisi, davranışsal olarak sinik çalışanlar, örgütlerini terk etme düşüncesini kabul edip etmemesiyle ilgilenirken; bağlılık, bir çalışanın örgütte kalma niyetini kapsamaktadır. Üçüncüsü, duygusal olarak sinik çalışanların engelleme ve küçümseme gibi deneyimleri olabilirken; bağlılık duymayan bir çalışanın, örgütüyle bütünleşmemesi ve gurur eksikliği duyması beklenmektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 348). Örgüte karşı olan bağlılığın azalması, kişilik sinisizmine

sahip çalışanlarda iki nedenden dolayı gerçekleşmektedir. Birincisi moral üstünlükleri, çalışanların örgütsel emirleri sorgulama eğiliminde olmalarını sağlamaktadır. İkincisi çalışanların doğuştan gelen güvensizlikleri kendilerini diğerlerinden uzaklaştırmaktadır (Abraham, 2000, s. 275). Örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacak unsurlar olduğunda beraberinde birçok sonuç doğurabileceği gibi, çalışanlarda sinisizmi ve işten ayrılma niyetini de oluşturabilir (Çağ, 2011, s. 89) .

2.8.5.3. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Yabancılaşma

Örgütsel sinisizm, örgütsel yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir. Yabancılaşma; bireyin iş arkadaşlarına, örgütsel ve doğal çevresine olan uyumunun ve özellikle çevresi üzerindeki denetiminin azalması, bu durumun giderek bireyin yalnızlığına ve çaresiz kalmasına yol açması hâline denilmektedir (Sur, 2010, s. 32). Yabancılaşma, çalışanlar üretim sürecinde kontrollerini kaybettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Toplumsal sinisizm ve iş sinisizmi karar vermedeki kontrolün kaybolmasının bir sonucudur. Toplumsal sinisizme sahip olan çalışanlar daha düşük bir sosyoekonomik seviyeye geldiklerinde hayatlarındaki ekonomik anlamda kontrollerini kaybettiklerini kabul etmektedirler. Bu durum, yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir (Abraham, 2000, s. 276).

2.8.5.4. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel sinisizm, örgütsel vatandaşlığı etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık, bazı özel davranışları gerektirmektedir. Çalışanlar tarafından bazı davranışların ödül beklenmeden istikle yapılması gerektiğinin desteklenmesinden oluşur. Ayrıca çalışanlar, örgütler ve sosyal değişimlerin ortakları konumundadır (Helvacı, 2010, s. 391). Örgüt yönetimi ve çalışanlar arasındaki eylemler bir alışveriş gibidir. Eğer örgüt, çalışanına iyi muamele eder, adil davranır, kendisini geliştirmeye olanaklar verip insani yaşam ve çalışma şartlarını sunarsa çalışanlar da kendi iş sorumluluklarının ötesine giderek örgüt için daha fazla çaba harcayabilirler. Örgütsel vatandaşlık, gönüllülük esasına dayanmaktadır. İçten gelerek yapılan işlerin istenmeden yapılan işlerden daha iyi çıktılar vermesi beklenmektedir (Sur, 2010, s. 33).

2.8.5.5. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Güven

Bir kişinin karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı, güven olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güven, bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142). Sinisizm, güvenle ilişkili bir kavram olmakla birlikte güven kavramından ayrılabilir. Sinisizm, güvensizlik için yeterli bir ortam oluşturmaktadır fakat güvensizlik için gerekli bir ortam değildir yani sinisizm olmadan da güvensizlik oluşabilir (Stanley ve diğerleri, 2005, s. 453). Sinisizm, örgütsel güven ile karıştırılabilir bir olgudur. Öyle ki sinisizmin tam karşılığının güvensizlik olduğu düşünülebilmektedir. Örgütsel sinisizm, örgüte karşı duyulan negatif tutumlar ve bir güvensizlik hâlidir fakat tek başına güvensizlik sinisizm, sinisizm de güvensizlik değildir (Sur, 2010, s. 38). Genel olarak sinisizmin temelinde insan doğasına karşı olan güvensizlik yatmaktadır. Dolayısıyla sinisizmin bir nedeni olarak güven eksikliği görülebilmektedir. Kişilik sinisizminin öz güven, toplumsal sinisizmin örgütsel güven, çalışan sinisizminin ast-üst-iş arkadaşlarına güven, mesleki sinisizmin işe güven, örgütsel değişim sinisizminin ise sürece güven eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, s. 54).

2.8.5.6. Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet çalışanların, yöneticilerinin örgüt ve çalışanlar ile ilgili karar ve uygulamalarını olumlu olarak karşılaması anlamındadır. Örgütsel adalet; örgüt içerisindeki ücret, ödül, ceza ve terfi gibi uygulamaların işleyiş biçimi, bu tür kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010, s. 69). Kutanis ve Çetinel'e (2010, s. 189) göre çalışanların adaletsizlik algılarının örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir etken olarak rol oynayacağı düşünülebilir. Örneğin dağıtım adaletsizliğine yönelik algılamaları sonucu çabalarının adil karşılık bulmadığına inanan çalışanlar gösterdikleri çabaların örgüte ve yöneticilerine veya onların çıkarları doğrultusunda uygun bulduğu üçüncü kişilere feda edildiğini düşünebilirler. Bir başka ifadeyle bu durum çalışanların, örgütün ve yöneticilerinin çıkarları uğruna çalışanlarına ihanet edecekleri yönündeki düşüncelerini pekiştirmekten başka bir işe yaramayabilir.

Adil prosedürler sonucu alınan dağıtım kararları, yöneticilerin ödül ve cezaların dağıtımıyla ilgili kararları kendi bireysel çıkarları doğrultusunda almadığı konusunda çalışanların algılarını güçlendirmesi beklenirken örgütsel sinisizm düzeylerini zayıflatması beklenebilir.

2.8.6. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Sinisizm

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çalışanların sinisizm yaşamaları mümkündür. Eğitim örgütleri dinamik bir yapıya sahip olmakla beraber çevreden girdi alıp dışarıya çıktı vermektedir. Eğitim örgütlerinde kültürler, inançlar, değerler, kişilik özellikleri ve yaşam biçimleri öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Eğitim örgütleri, bu tutum ve davranışlardan bazen olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu olumsuz tutumlar öğretmenlerin veya okul yöneticilerinin hem kişilik özelliklerinden hem de okul ortamından kaynaklanabilmekte ve onların örgütlerine yönelik sinisizm yaşamalarına sebep olabilmektedir (Polatcan, 2012, s. 26). Kalağan ve Güzeller (2010), eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel sinisizm yaşamalarının nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır (s. 84-85):

- Öğretmenler, okulunu geliştirmek için çeşitli girişimlerde bulunmakta ancak bu girişimlerinin önemsenmediği veya desteklenmediği duygusuna kapılabilmektedirler.
- Öğretmenler, okul yönetimi ve meslektaşları tarafından desteklenmediğini düşündüğünde okullarının gelişimi için önerilerde bulunmayı bırakabilmektedirler.
- Öğretmenler, okulun kalitesini artırmaya yönelik sundukları önerilerin dikkate alınmadığını düşünebilmektedirler.
- Öğretmenler, okulun gelişimi için gösterdikleri çabaların bilinmediği düşüncesine kapılabilmektedirler.
- Öğretmenler, diğer meslektaşlarının okulu geliştirmek için ellerinden gelen gayreti gösterdiklerine inanmayabilmektedirler.
- Öğretmenler okuldaki uygulamalar sonucunda herkese eşit davranılmayacağını ve böylece hak etmeyen bir kişinin değer göreceğini düşünebilmektedirler.
- Öğretmenler, okuldaki işlerin daha iyiye doğru gideceğine inanmayabilmektedirler.

➤ Öğretmenler, okulun geleceği ile ilgili umutlu olmayabilmektedirler.

Okullarda öğretmenlerin saygınlığını yitirme kaygısının, sinisizm algılarını yükseltebileceği belirtilmektedir. Öğretmenlerin saygınlığını yitirme kaygısı arttıkça öğretmenler okullarından uzaklaşmakta, performansları düşmekte ve okullarına karşı sergiledikleri olumsuz tutumları artmaktadır (Topkaya, Altinkurt, Yılmaz ve Dilek, 2013, s. 16). Bununla birlikte öğretmenlerin okullarına karşı sinisizm duygularının artması, onların yaşam doyumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu anlamda öğretmenlerin yaşamları ile ilgili beklentilerinin karşılanmasının, sinisizm duygularını ve davranışlarını azaltmaya yardımcı olabileceği düşünülmektedir (Aslan ve Yılmaz, 2013, s. 591). Ayrıca okulların sahip olduğu kültürün, öğretmenlerin okullarına karşı sinisizm yaşamlarında etkili olduğu ifade edilmektedir. Okullarda öğretim faaliyetlerinin desteklenmemesi, yönetici ve öğretmenler arasında iş birliğinin olmaması, iletişimin yetersizliği ve öğretmenler arası güven düzeyinin düşük olması, öğretmenlerin okullarına yönelik inanç, duygu ve davranış anlamında olumsuz tutum sergilemelerine neden olabilmektedir. Bu durumun, öğretmenlerin karamsar ve yıkıcı düşüncelerinin olmasından, okulun söyledikleri ve yaptıkları arasındaki uyumsuzluktan ve öğretmenlerin okulda gerçekleştirilecek işlere karşı kuşku duymalarından kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014, s. 100).

Öğretmenler, okullarında ödüllerin ve çıktıların adaletli bir şekilde dağıtılmasından, prosedürlerin ve kuralların uygulanmasından ve yöneticilerin kendilerine karşı tutumlarından etkilenmektedir. Öğretmenlerin okullarında adil bir ortamın olmadığını düşünmeleri ve yöneticilerinin kendilerine karşı olumsuz tutum sergilemeleri, onların okullarına karşı sergiledikleri sinisizm davranışlarını artırabilmektedirler (Çetin, Özgan ve Bozbayındır, 2013, s. 12). Bunun yanında öğretmenlerin, okullarında planlanan ile uygulanan ve söylenen ile yapılan arasında tutarsızlık olduğunu düşünmeleri, okullarına karşı öfke duymalarına, endişelenmelerine, gerilim yaşamalarına neden olabilmektedir. Ayrıca öğretmenler şikâyet ve eleştirilerini meslektaşları ile paylaşmakta böylece okul içerisinde yaşanan sinisizmin artmasına yol açabilmektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014, s. 87). Yetim ve Ceylan (2011), öğretmenlerin okullarında gönüllüğe dayalı hareket etmesinin, onların morallerini yükselttiğini, işlerinden doyum almalarını sağladığını ve okullarına karşı olan bağlılığı artırdığını belirtmektedirler. Ancak öğretmenlerin okullarında yaşanan olumlu iklime kuşku ile

yaklaşımları ve hayal kırıklığına uğramaları, sinisizm davranışlarının sergilenmesine neden olmaktadır (s. 693). Okullarda örgütsel sinisizmin önlenmesinde ve ortadan kaldırılmasında yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin güvenlerini kazanmasının ve onlara karşı nazik, ölçülü ve adil davranmasının, okul içerisinde sergilenen sinisizm davranışlarını azaltması beklenmektedir (Candan, 2013, s. 189-190). Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yatay ve dikey iletişim kanallarının açık olmamasının, yöneticilerin okullarında demokratik bir tavır sergilememesinin ve otoriter olmasının, öğretmenlerin sinik davranışlar göstermesine neden olduğu belirtilmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013, s. 62).

2.9. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri olan örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

2.9.1.1. Örgüt Kültürü ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Arslan, Kuru ve Satıcı (2005), araştırmalarında ilköğretim okulları ile ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültürü ve alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirleyerek ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul kültürünün mevcut durumunu ortaya çıkarmayı, benzer ve farklı yönlerini bulmayı amaçlamışlardır. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış ve örneklem olarak Kocaeli ilindeki 3 ilköğretim okulu ile 3 ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenler alınmıştır. Araştırma sonuçları, genel olarak ilköğretim okullarında daha güçlü bir örgüt kültürü olmasına karşılık ortaöğretim okullarında orta düzeyde bir örgüt kültürünün varlığına işaret etmektedir.

Terzi (2005) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okullarındaki kültürel yapının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini Giresun ilinde 16 ilköğretim okulu, örneklemi ise basit rastlantısal örnekleme yöntemiyle seçilen 8 ilköğretim okulu oluşturmuştur. Örnekleme alınan okullarda 151 kadın, 153 erkek olmak üzere toplam 304 öğretmen çalışmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okullarında en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırasıyla başarı, bürokratik kültür ve destek kültürü takip etmektedir.

Koşar'ın (2008) yaptığı araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde kullandıkları güç tiplerinin, okuldaki örgüt kültürüne olan etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma, tarama modelinde betimsel çalışmadır. Çalışmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmî ilköğretim okullarında görevli 424 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Güç Tipi Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin kullandıkları kişilik gücü ile ödül gücü arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu; kullanılan kişilik, ödül, yasal ve zorlayıcı gücün; örgüt kültürünün başarı kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ve anlamlı; örgüt kültürünün bürokratik kültüre odaklılığı orta düzeyde ve anlamlı; örgüt kültürünün görev kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ve anlamlı; örgüt kültürünün destek kültürüne odaklılığının orta düzeyde ve anlamlı ilişkide olduğu bulunmuştur.

Karataş'ın (2009) yaptığı araştırmada, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgüt kültürü ile ilişkisini ve bu değerlerin örgüt kültürüne nasıl yansıdığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Uşak il merkezinde ve merkez köylerde bulunan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 82 eğitim kurumunda görev yapan 2221 öğretmen ve 164 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklemini ise bu evrenden seçilen 319 öğretmen ve 121 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanmasında İş Değerleri Ölçeği ve Kurumsal Kültür Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda eğitim kurumlarında, örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün baskın çıktığı görülmüştür. Ayrıca klan kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Demirtaş'ın (2010) yaptığı araştırmada liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma, tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın verileri, Elazığ'da uygulanan Okul Kültürü Ölçeği ile elde edilmiştir. Okullara gönderilen ölçeklerden kullanılabilir nitelikte 452 ölçek değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öğrenci başarısına yönelik veriler il çapından uygulanan ve seviye tespit sınavına katılan 11. sınıf öğrencilerinin sonuçlarından elde edilmiştir. Araştırma sonucunda genel liseler ile meslek liselerinin kültürleri arasında anlamlı bir fark bulunmamış, en yüksek ortalamalar amaç birliği faktöründen elde

edilmiştir. Mesleksel gelişme ve iş birlikçi liderlik faktörleri ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Demirkol ve Savaş'ın (2012) yaptıkları araştırmada, okul müdürlerinin okul kültürü algılarının demografik değişkenlere bağlı olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Yöntem olarak ilişki arayıcı betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Gaziantep'teki tüm resmî okullar, örnekleme ise rastlantısal kura yöntemi ile belirlenen 144 okul oluşturmaktadır. Okul müdürlerine Kreitner ve Kinicki (2001) tarafından hazırlanan ve Kılıç (2006) tarafından geliştirip Türkçeye uyarlanan Çok Boyutlu Okul Kültürü Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürleri algılarına göre okul öncesi okul müdürlerinin, lise ve ilköğretim müdürlerine göre daha az saldırgan savunmacı örgüt kültürüne sahip olduğu görülmüştür. 11 yıl ve üzeri deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okullarda örgüt kültürlerinin, 5 yıl ve altı deneyime sahip okul müdürlerinin bulunduğu okulların örgüt kültürlerine göre fazla pasif savunmacı olduğu gözlenmiştir.

Ruçlar'ın (2013) yaptığı araştırmada Sakarya Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığı istatistiksel yollar ile analiz edilmiştir. Araştırmada İpek (1999) tarafından hazırlanan örgüt kültürü ölçeği ile Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilip Soykan tarafından uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Sakarya Üniversitesinde seçilen 6 fakültede görev yapan 93'ü kadın 160'ı erkek toplam 253 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişki, iki ölçeğin alt boyutları arasında orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişkidir. Örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Arabacı'nın (2014) yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt kültürünün kız meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 10 kız meslek lisesinde görev yapan 285 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Okul Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin Maslach

Tükenmişlik Ölçeği'nden elde edilen sonuçlar ile görev kültürü, destek kültürü, başarı kültürü ve okul kültürü genel sonuçları arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Okul kültürü alt boyutlarının, öğretmenlerin duygusal tükenme seviyesi üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Ayrıca yardımseverlik ve centilmenlik alt boyut sonuçlarının farklı duygusal tükenme seviyesine sahip bireylerde anlamlı seviyede farklılaştığı görülmüştür.

2.9.1.2. Örgütsel Güven ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmada örgütsel güven konusunda ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerini belirlemek ve bu görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelemek amaçlanmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın verileri Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Ankara'nın Çankaya ve Altındağ ilçelerindeki yedi ilköğretim okulunda görev yapan 205 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven toplam ve alt ölçek puanları cinsiyete, branşa ve kıdeme göre karşılaştırılmış, farkların anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısına göre yapılan karşılaştırmalarda ise anlamlı farklar bulunmuştur. Buna göre okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça genel anlamda örgütsel güven artmaktadır.

Polat ve Celep (2008), yaptıkları araştırmada ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini belirlemeyi ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Betimsel nitelikte olan araştırmanın evrenini Türkiye'deki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler; çalışma örneklemini ise 721'i genel liselerde, 560'ı ise mesleki teknik liselerde çalışan 1281 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği ile yöneticilerine güven algısı, Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen Okullarda Meslektaşlara Güven Ölçeği ile okula güven algısı Daboval, Comish ve Swindle ve Gaster'in (1994) Örgütsel Güven Ölçeği ile ve öğretmenlerin kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne derecede gösterdiklerine ilişkin algıları, Podsakoff ve MacKenzie Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu;

örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür.

Cerit'in (2009) yaptığı araştırmada, sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ve iş birliği yapma düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri, Bolu ilinde bulunan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 229 sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Araştırmanın verileri, örgütsel güven ölçeği ve iş birliği ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güven düzeyi ile iş birliği yapma düzeyleri arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Müdürlere güven ve öğrencilere güvenin müdürlerle iş birliğinin önemli açıklayıcısı olduğu görülmüştür. Meslektaşlara güven ile öğrencilere güvenin meslektaşlarla iş birliğinin önemli açıklayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Müdürlere güven ile öğrencilere güvenin ise ailelerle iş birliğinin önemli açıklayıcısı olduğu bulunmuştur. Ailelere güven ise iş birliği faktörlerinin önemli açıklayıcısı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kılınç (2010) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini Kastamonu ili sınırları içinde yer alan, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 2131 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini random tekniği ile seçilen 7 ilçe oluşturmaktadır. Bu yedi ilçede toplam 1549 öğretmen bulunmaktadır. Bu öğretmenler, oransız eleman örnekleme yöntemi ile örnekleme seçilmişlerdir. Araştırmada, Etik Liderlik Ölçeği, Okulda Örgütsel Güven ve Olumsuz Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik alt boyutlarına yönelik algıları orta düzeydedir. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde, yöneticiye güven ve iletişim ortamı boyutlarına ilişkin algıları ise iyi düzeydedir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığı ise ara sıra düzeyindedir.

Baş ve Şentürk'ün (2011) yaptıkları araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırılması amaçlanmıştır. Araştırma,

Niğde il merkezinde bulunan toplam 13 ilköğretim okulunda gerçekleştirilmiştir. Rastgele yöntem ile seçilen, toplam 401 ilköğretim öğretmeninin katıldığı araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama araçları Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği'dir. Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim öğretmenleri okullarında örgütsel adalete, örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel güvene ilişkin olumlu algılara sahiptirler. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı ancak eğitim durumuna göre farklılaştığı saptanmıştır. Öte yandan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı ancak mesleki kıdeme göre farklılaştığı bulunmuştur. Örgütsel güvene ilişkin olarak öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı ama mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmüştür.

Çağlar'ın (2011) yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven düzeyi ile yaşadıkları tükenmişlik düzeyinin birbirleri ile ve diğer değişkenlerle ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Adıyaman il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlen 13 ilköğretim okulundaki 325 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla Çok Amaçlı T Ölçeği ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel güven düzeyinin orta düzeyde olduğu, yaşadıkları tükenmişlik duygusu düzeyinin de orta düzeyde olduğu görülmüştür. Yaş, branş ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre güven boyutunda; medeni durum değişkenine göre tükenmişlik boyutunda, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinde ise güven ve tükenmişlik boyutlarının her ikisinde, gruplar arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Örgütsel güven ile tükenmişlik arasında düşük düzeyde olumsuz bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Narman'ın (2012) yaptığı araştırmada, ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi, öğretmenlerin örgütlerine hissettikleri adanmışlık düzeyleri ile örgütlerine duydukları güven arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Adanmışlık Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Ümraniye ilçesinde faaliyet gösteren 10 ilköğretim

okulunda görev yapan 306 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütlerine karşı yüksek düzeyde adanmışlık hissettikleri ve fiziksel adanmışlık düzeylerinin, bilişsel ve duygusal adanmışlık düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Çınar (2013) yaptığı araştırmada, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, betimsel tarama modelindedir. Araştırmanın çalışma grubunu Tokat il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 476 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye göre yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı örgütsel güvenin önemli bir açıklayıcısıdır.

Güneş'in (2014) yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve kolektif yeterlik algıları ile örgütsel farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Avrupa yakasındaki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ilköğretim okulları ve bu okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise tabakalı örnekleme yolu ile belirlenen 101 okul ve bu okullarda görev yapan 1760 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği, Kolektif Öğretmen Yeterliği Ölçeği ve Okullarda Örgütsel Farkındalık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen farkındalığı, yönetici farkındalığı ve okullarda örgütsel farkındalık ile kolektif yeterlik algıları ve örgütsel güven algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda yöneticiye güven ve yeniliğe açıklık boyutlarının, öğretmen farkındalığını anlamlı düzeyde yordadığı ve yeniliğe açıklık boyutunun, okullarda örgütsel farkındalığı anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.9.1.3. Örgütsel Yabancılaşma ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Elma (2003) tarafından yapılan araştırmada, resmî ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma algılarının güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma boyutlarında cinsiyete, kıdeme, okul büyüklüğüne öğretmenlerin alanına ve medeni durumlarına göre değişip değişmediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Ankara iline bağlı sekiz merkez ilçede görev yapan 10251'i sınıf öğretmeni, 6482'si branş öğretmeni olmak üzere toplam 17003 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 65'i küçük, 258'i orta ve 162'si büyük okullardan olmak üzere 485 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen İşe Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma düzeylerinin düşük çıktığını göstermiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin işe yabancılaşma algılarının en yüksek olduğu boyutların okula yabancılaşma ve güçsüzlük boyutları olduğu belirlenmiştir.

Mercan (2006) yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, Uşak ili ve merkez köylerindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 67 ilköğretim okulunda görev yapan 1083 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden random yöntemiyle seçilen 25 ilköğretim okulundan 350 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okula bağlılıklarının ve yabancılaşmanın alt boyutlarını oluşturan davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yüksek düzeyde ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Şirin (2009) tarafından yapılan araştırmada, resmî ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin işe yabancılaşma algılarının güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma boyutlarında cinsiyete, medeni duruma, çalışılan kuruma, eşin çalışma durumuna, iş değişikliği yapma isteğine, yaşa ve kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Konya iline bağlı üç merkez ilçede görev yapan 254 ilk ve ortaöğretim beden eğitimi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu üç ilçenin oluşturduğu evrenden rastgele seçilen 71 ilköğretim 82 ortaöğretim okullarında görevli toplam 153 beden

eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Elma (2003) tarafından geliştirilen İşe Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, beden eğitimi öğretmenlerinin güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma düzeylerinin düşük çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte beden eğitimi öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeylerinin en çok okula yabancılaşma boyutunda, en az ise anlamsızlık boyutunda olduğu belirlenmiştir.

Eryılmaz ve B rgaz'ın (2011) yaptıkları araştırmada, özel ve resmî liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın  alışma grubunu Ankara ili merkez ilçedeki liselerde görev yapan 362  ğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Lise  ğretmenlerinin  rg tsel Yabancılaşma Düzeyi  l eği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin nadiren yabancılaşma yaşadıkları; özel ve resmî lise  ğretmenlerinin yabancılaşma düzeyleri arasında anlamsızlık ve yalıtılmışlık boyutlarında istatistiki açıdan anlamlı fark olmadığı; güçsüzlük, kuralsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

Emir (2012) yaptığı araştırmada, resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yabancılaşma düzeylerini tespit etmeyi, yabancılaşma olgusunu güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, kendine yabancılaşma, okula yabancılaşma ve yalıtılmışlık boyutları açısından yaşayıp yaşamadıklarını belirlemeyi ve öğretmen yabancılaşma düzeyi ile cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, branş, yaş, kıdem, son mezun olunan okulun türü ve görev yapılan okulun türü değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemi, Aydın ili merkez ilçe sınırları içerisinde bulunan resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapan 968 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi, tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 484 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Öğretmen Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel ortalama yabancılaşmaları nadiren düzeyinde bulunmuştur. Boyutlara göre yapılan incelemede sırayla, en yüksek oranda normsuzluk boyutunun sonra güçsüzlük boyutunun ve en düşük oranda okula yabancılaşma boyutunun yaşandığı görülmüştür.

Açıkel (2013) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürleri ile işe yabancılaşmaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde bulunan resmî

ve özel ilköğretim okullarında görev yapan branş ve sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Örneklemi ise bu evrenden rastgele yöntem ile seçilen 200 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Kültür Ölçeği ve İşe Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Akpolat (2014) yaptığı araştırmada, resmî ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan sınıf ve branş öğretmenlerinin, örgütsel sinisizm tutumlarının işe yabancılaşma düzeyine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemi Samsun Büyükşehir Belediyesine bağlı dört merkez ilçede görev yapan 407 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan öğretmenlere, araştırmacı tarafından geliştirilen Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinisizm Ölçeği ile Elma (2003) tarafından geliştirilmiş İşe Yabancılaşma Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sinisizm ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

2.9.1.4. Örgütsel Sinisizm ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007), çalışmalarında genel sinisizm ve örgütsel sinisizm kavramlarını Türkçe literatüre tanıtmayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, genel sinisizm ile ilgili Kanter ve Mirvis'in (1989) yaşama karşı bakış açısı ve Wrighstman'ın (1992) geliştirmiş olduğu sinisizm ölçeklerini kullanmışlardır. Örgütsel sinisizm ile ilgili olarak ise Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçeklere yer vermişlerdir. Araştırma verileri, 2007 yılında tekstil firmasında çalışan 64 beyaz ve mavi yakalı çalışanlardan sağlanmıştır. Araştırma sonucunda, sinisizm ile ilgili kullanılan dört ölçekten Eaton (2000) tarafından geliştirilen ölçek hariç diğer üç ölçek olumlu sonuç vermiştir. Bunun yanında genel ve örgütsel sinisizm ile çalışanların çalıştıkları bölüm ve bulundukları pozisyon değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca araştırmada, eğitim düzeyi meslek yüksekokulu olan çalışanların, eğitim düzeyi lisans olan çalışanlara göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Kalağan (2009) çalışmasında Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler, Sağlık Bilimleri, Fen Bilimleri ve Güzel Sanatlar Enstitülerine bağlı olarak çeşitli fakülte ve yüksekokullarda 50/d kadrosunda görev yapan araştırma görevlilerinin örgütsel destek

algıları ile örgütsel sinisizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 50/d kadrosunda bulunan 305 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla 19 maddeden oluşan Algılanan Örgütsel Destek Envanteri geliştirilerek kullanılmıştır. Örgütsel sinisizm algılarını belirlemek amacıyla ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan 13 maddeden oluşan ölçek Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılarak kullanılmıştır. Araştırma sonucunda araştırma görevlilerinin örgütsel desteği en yüksek akademik danışmanlık, en düşük gelişme fırsatı boyutunda algıladıkları saptanmıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel sinisizm tutumları da en yüksek bilişsel, en düşük ise duyuşsal boyutta yer almıştır. Ayrıca araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıladıkları boyutların örgütsel sinisizm boyutları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişki güçlü ve anlamlı bulunmuş, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinisizm için önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna varılmıştır.

Kalağan ve Güzeller'in (2010) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, branşları, yaşları, mesleki kıdemleri, eğitim durumları, çalıştıkları okul türleri, öğretmenliği seçme nedenleri gibi demografik özellikler açısından örgütsel sinisizm düzeylerinin değişip değişmediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Antalya il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 325 öğretmen üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada araştırmacıların geliştirmiş olduğu örgütsel sinisizm ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermediği; mesleki kıdem değişkenine göre 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin, eğitim durumu değişkenine göre lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin ve okul türü değişkenine göre meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Şirin (2011), çalışmasında ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile örgütsel sinisizm tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki 11 ilköğretim okulunda çalışan 222 sınıf ve branş öğretmeni üzerinden gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarını belirlemek için Okul Kültürü Ölçeği, okullarına ait tutumlarını belirlemek için Örgütsel Sinisizm Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmanın sonucuna göre ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü ölçeği toplam puanları ile örgütsel sinisizm ölçeği toplam puanları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yıldız (2013) tarafından yapılan araştırmada ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinisizm ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Bolu ili merkez ilçe sınırlarında bulunan ilkokullarda görev yapan 219 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma verileri Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen ve Boylu, Pelit ve Güçer (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sinisizm Ölçeği ve Özdemir (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Muhalefet Ölçeği'nin "Muhâlif Davranışlar Alt Ölçeği" ile toplanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinisizm algıları arasında "yüksek düzeyde negatif", örgütsel muhalefet algıları ile ise "orta düzeyde negatif" bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının, okul kültürünü ve okul başarısını etkilediği şeklinde oluşturulan teorik modelleri yapısal eşitlik modeliyle açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma, nedensel bir desende tasarlanmıştır. Araştırmanın evreni, Eskişehir belediyesi sınırları içerisinde bulunan 118 ilköğretim okulunda görevli 2447 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmuştur. Araştırma örneklemini belirlemek üzere, evrende bulunan ilköğretim okulları üst, orta ve alt sosyoekonomik bölgelerde bulunma durumlarına göre tabakalandırılmış ve her bir tabakadan beşer okul seçilerek toplamda 15 okulda görev yapan 291 ilköğretim okulu öğretmeni çalışmaya dâhil edilmiştir. Araştırma verileri, çalışma kapsamında Türk diline uyarlaması yapılan Örgütsel Sinisizm Ölçeği ve Okul Kültürü Ölçeği ile 2010-2011 öğretim yılı Seviye Belirleme Sınavı (SBS) puanları ortalamaları kullanılarak sağlanmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel sinisizmin okul kültürünü ve okul başarısını negatif yönde, okul kültürünün okul başarısını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

2.9.2.1. Örgüt Kültürü ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Aaberge'nin (2000) yaptığı araştırmada öğretmenlerin çatışma stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Montana, Idaho ve Washington'da bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 150 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Çatışma Stilleri Ölçeği ve Okul Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, okullarda hâkim olan kültürün işbirlikçi kültür olduğu ve öğretmenlerin çatışma stilleri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Öğretmenler okul içerisindeki çatışmalarının çözümünde iş birliği yapma yolunu seçmektedirler.

Bass (2004), yaptığı araştırmada okul kültürü ile okul güvenliği arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Amerika'nın güneybatı bölümünde bulunan yedi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Gruencrt ve Valentine'nin (1997) Okul Kültürü Ölçeği ve Lehr ve Purkey'in (1997) Okul Güvenliği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul kültürü ile okul güvenliği arasında yüksek düzeyde olumlu yönde ilişki olduğu görülmüştür.

Barent (2005) araştırmasında, öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin algıladıkları duygusal zekâ düzeylerinin, öğretmenler tarafından algılanan okul kültürü algılarını etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 20 okulda (ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan 486 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Duygusal Zekâ Ölçeği ve Okul Kültür Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekânın, duyguları anlama ve duyguları yönetme boyutlarının okul kültürünü olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Herndon (2007) yaptığı araştırmada hizmetkâr liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Kültürü Ölçeği ve Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Öğrencilerin başarısını belirlemek için okuldaki başarı düzeyleri esas alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Missouri'deki 62 ilköğretim okulunda görev yapan 677 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin, okul kültürü ve öğrenci

başarısı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanında okul kültürünün de öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Hatchett (2010) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin okul kültürü, iş doyum düzeyleri, öğrenci devamlılığı ve akademik başarı arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Kentucky’de görev yapmakta olan 260 ortaöğretim kurumu öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama araçları olarak Minneseto İş Doyumu Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürü ile akademik başarı ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca akademik başarı ile öğrencilerin okula devamları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Crum (2013) araştırmasında, resmî ve özel okullarda; okul liderliği, öğretim uygulamaları, olanak ve kaynaklar, okul kültürü, öğrenci davranışlarının yönetimi ve toplum desteği ve katılımı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Doğu Tennessee bölgesinde bulunan 155 (115 resmî ve 40 özel) okulda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Tennessee Eğitim Bölümü (2011) tarafından geliştirilen Tennessee Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen algılarının öğrenci davranışlarının yönetimi, öğretim uygulamaları, okul liderliği ve toplum desteği ve katılımı boyutlarında resmî ve özel okullar açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bunun yanında olanak ve kaynaklar boyutunda resmî okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarının, özel okullarda görev yapan öğretmen algılarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Smith (2014) tarafından yapılan araştırmada, okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak liderlik sorunları, olanak ve kaynaklar, okulda zamanın kullanımı, mesleki gelişim, toplum desteği ve katılımı ve okul kültürü boyutlarını kapsayan Öğretmen Çalışma Koşulları Ölçeği kullanılmıştır. Öğrencilerin başarısının ölçülmesinde ise okuma ve matematik başarı yüzdeleri esas alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kuzey Carolina’da görev yapan 1516 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının olumsuz yönde olmasının öğrencilerin başarısını düşürdüğü belirlenmiştir.

2.9.2.2. Örgütsel Güven ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Quinn (1984) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu ortaokulda görev yapmakta olan 80 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Güven Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güven ile iş doyumları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Tschannen-Moran (1998) yaptığı araştırmada güven ile iş birliği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu ilköğretim okulda görev yapan 898 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Güven Ölçeği ve İşbirliği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutları ile iş birliği arasında olumlu yönde anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür.

Adams (2003) yaptığı araştırmada okul yapısı, güven ve kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kuzeybatı Oklahoma’da bulunan ilköğretim ortaokul ve liselerde görev yapan 790 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Yapısı Ölçeği, Güven Ölçeği ve Kolektif Yeterlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yapısı, güven ve kolektif öğretmen yeterliği arasında olumlu yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Woods (2004) yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik, örgütsel güven ve belirsizlik toleransının, örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu üniversitede görev yapmakta olan 126 kişi (öğretim üyesi, personel ve yönetici) oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgüt Kültürü Ölçeği, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Belirsizlik Toleransı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Dönüşümcü liderlik ve örgütsel güvenin örgüt kültürünü olumlu yönde anlamı şeklinde yordadığı belirlenmiştir. Bunun yanında belirsizlik toleransı ile örgüt kültürü arasında olumlu yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Azodi’nin (2006) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güven algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Hawaii’de bulunan okullarda görev yapmakta olan 1271 öğretmen

oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Liderlik Davranışları Ölçeği ve Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin güven algıları arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bunun yanında öğretmenlerin, okul müdürlerinden en çok beklediği davranışların iletişim, iş birliği ve okul için vizyon oluşturma olduğu belirlenmiştir.

Burden (2008) yaptığı araştırmada, devlet okullarında görev yapmakta olan müdür yardımcılarının görüşleri doğrultusunda okullarda güven oluşturma nasıl olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma nitel yöntem doğrultusunda tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Washington'un doğusunda bulunan devlet okullarında görev yapan beş müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 10 sorudan oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırma verileri müdür yardımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmeler ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda okullarda güvenin oluşumunda, okul yöneticilerinin rol model olması, iletişim, zaman ve engellerin ortadan kaldırılması gibi faktörlerin etkili olduğu belirtilmiştir.

Pittman (2013) yaptığı araştırmada yöneticiye güven ile cinsiyet, yaş, mesleki deneyim süresi ve eğitim düzeyi arasında ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 220 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik değişkenlere ilişkin bilgi formu ve Yöneticiye Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen algılarının cinsiyet, yaş, mesleki deneyim süresi ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından yöneticiye duyulan güven düzeylerinin farklılaşmadığı görülmüştür.

Zhang (2014) yaptığı araştırmada okul iklimi ile okula güven arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Shanghai'daki ilkokullarda görev yapan 726 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul İklimi Ölçeği ve Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul ikliminin ve güven ölçeğinin toplamı ve tüm boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

2.9.2.3. Örgütsel Yabancılaşma ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Slaybaugh (1974) yaptığı araştırmada, örgütsel yapı ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 317 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Yabancılaşma Ölçeği ve Örgütsel

Yapı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yabancılaşma ile örgütsel yapının boyutları olan merkezîleşme ve iş tanımları arasında olumlu yönde, mesleki eğitim ve profesyonel etkinlik arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Johnson (1991) yaptığı araştırmada, okullardaki merkezîleşme, yabancılaşma ve okulların etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Amerika'nın güneybatı bölgesinde bulunan 60 (32 ilkokul, 13 ortaokul ve 15 lise) okulda görev yapan 1366 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Merkezîleşme Ölçeği, Yabancılaşma Ölçeği ve Okul Etkililiği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, yabancılaşma ile okulun merkezîleşmesi arasında olumlu yönde; okul etkililiği arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Zuschin (2003) yaptığı araştırmada, örgüt içerisindeki bürokrasi düzeyi ile algılanan yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu üniversitede öğrenci işlerinde çalışan 302 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Yapı Ölçeği ve Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt içerisindeki bürokrasi düzeyi ile yabancılaşma arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Huang (2006) yaptığı araştırmada, iş doyumu, mesleki bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve antrenör yeterliği arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Taiwan'da bulunan 322 voleybol antrenörü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak İş Doyumu Ölçeği, Mesleki Bağlılık Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ve Antrenör Yeterlik Ölçeği kullanılmıştır. Bunun yanında katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek için kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda iş doyumu ile örgütsel yabancılaşma arasında olumsuz yönde, örgütsel yabancılaşma ile mesleki bağlılık arasında olumsuz yönde ve mesleki bağlılık ile antrenör yeterliği arasında olumlu yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Banai ve Reisel (2007) tarafından yapılan araştırmada, destekleyici liderlik, yabancılaşma ve iş özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Küba, Almanya, Macaristan, İsrail, Rusya ve Amerika'da 1933 büro çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Yabancılaşma Ölçeği, Destekleyici Liderlik Ölçeği ve İş Özellikleri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma

sonucunda destekleyici liderlik ve iş özellikleri ile yabancılaşma arasında olumsuz yönde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Madlock (2012) yaptığı araştırmada örgütlerdeki güç mesafesi, işe yabancılaşma, yakınlıktan kaçınma, iletişimden kaçınma, örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu tam zamanlı çalışan 168 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Güç Mesafesi Ölçeği, İşe Yabancılaşma Ölçeği, Yakınlıktan Kaçınma Ölçeği, İletişimden Kaçınma Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda işe yabancılaşma ile güç mesafesi, yakınlıktan kaçınma, iletişimden kaçınma arasında olumlu yönde; örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014) yabancılaşma ile ilgili meta-analiz çalışması yapmışlardır. Bu bağlamda yabancılaşma ile ilgili yapılan 45 çalışmayı incelemişlerdir. Araştırmada yabancılaşmanın öncüllerinin ve çıktılarının neler olduğuna ilişkin bir teorik model geliştirmişlerdir. Araştırma sonucunda yabancılaşmanın öncüllerini kişilik özellikleri, liderlik boyutları ve işin içeriği olmak üzere üç ana boyut altında toplamışlardır. Yabancılaşmanın çıktılarını ise iş doyumu, katılım, örgütsel kimlik, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık ve çalışan performansı şeklinde sıralamışlardır. Bu bağlamda çalışanların kişilik özellikleri, örgüt yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ve çalışanların yaptıkları işlerin özellikleri yabancılaşmaya neden olmaktadır. Yabancılaşma yaşayan çalışanın ise iş doyumu, örgütsel bağlılığı ve performansı azalmakta bunun yanında işine devamsızlık etmekte ve örgütsel kimlik duygusunu kaybetmektedir.

2.9.2.4. Örgütsel Sinisizm ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Mino (2002), çalışmasında örgütsel güven, örgütsel sinisizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu çeşitli bölgelerde çalışan 700 çalışan oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel güven düzeylerini belirlemek için Nyham ve Marlowe'in (1997) geliştirdiği ölçeği, örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Mowday ve diğerlerinin (1982) ölçeğini ve örgütsel sinisizm düzeylerini belirlemek için Vance, Brooks ve Tesluk'un (1995) ölçeğini kullanmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde

anlamalı bir ilişkinin olduğu, örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında negatif yönde anlamalı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel bağıllık ile örgütsel sinisizm arasında negatif yönde anlamalı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Delken (2004) çağrı merkezinde yaptığı araştırma ile örgütsel sinisizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeye amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ve örgütsel sinisizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisi yoktur. Sadece medeni durum değişkeni ile örgütsel sinisizm arasında anlamalı ilişki bulunmuştur. Çalışan sinisizminin çağrı merkezindeki yöneticiler için sürekli bir problem oluşturduğu belirlenmiştir. Çağrı merkezindeki çalışanlar, müşteriye iyi hizmet vermek ile birlikte sürekli olarak da performans baskısı altındadırlar. Bu durum, çalışanlarda rol karmaşasına yol açmaktadır. Kişilik sinisizmi, her nüfusun belli kısımlarında mevcuttur. Bu nedenle araştırmanın örnekleminde de örgütsel sinisizmin bu türünün yüksek bir olasılıkla bulunduğu belirtilmiştir.

Bommer, Rich ve Rubin (2005), 372 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinisizmi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinisizmi arasındaki negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik özellikler ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişkinin olmamasıdır.

Cartwright ve Holmes (2006) çalışmalarında, çalışanların örgütlerinden çalışma koşullarının iyileştirilmesine, kişisel zamanlarının daha fazla artırılmasına yönelik taleplerinin arttığını belirtmişlerdir. Örgütlerin çalışanlarının isteklerinin karşılanmaması sonucu örgütsel sinisizm düzeylerinin arttığını, sinik davranışların fazlaştığını ve örgüte duyulan güvenlerinin azaldığını söylemektedirler. Bu bağlamda düşünüldüğünde çalışma örgütlerin duygusal yönlerini ve sinisizm düzeylerini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Cole, Bruch ve Vogel (2006), çalışmalarında algılanan danışman desteği, psikolojik dayanıklılık ve çalışan sinisizmi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmanın verileri İsviçre’de bulunan bir medikal teknoloji şirketinin çalışanlardan elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların olumlu ve olumsuz duygularının, danışman desteği ve psikolojik dayanıklılığın sinisizm ile olan ilişkisinden ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Byrne ve Hochwarter (2007), örgütsel sinisizmin, algılanan örgütsel destek ve performans arasında doğrusal olmayan bir ilişki içerisinde nasıl aracı değişken olduğunu araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma, iki ayrı aşamada gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci aşamasında, farklı sektör ve işlerde tam zamanlı çalışan 256 çalışan ve ikinci aşamasında ise 143 devlet çalışanı dâhil edilmiştir. Araştırmanın bulgularında, örgütsel sinisizm düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel destek algılarını olumsuz etkiledikleri belirtilmiştir.

Naus, Iterson ve Roe (2007) çalışmalarını 174 Hollandalı çalışan üzerinde yürütmüşlerdir. Araştırmacılar kişisel ve algılanan örgütsel değerler, iş özerkliği ve örgütsel sinisizm ile ilgili bir model geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri modelde örgütsel sinisizm için psikolojik boyutta olduğuna dair bir açıklama getirmişlerdir. Ayrıca kişisel ve algılanan örgütsel değerler ve iş özerkliği için örgütsel sinisizmi bir aracı değişken olarak kullanmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre değerler ve iş özerkliğinin örgütsel sinisizmi yordamada önemli bir etken olduğu görülmüştür.

Watt ve Piotrowski (2008), çalışmalarında örgütsel değişim sinisizmi ile çalışan sinisizmi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu sağlık sektöründe çalışan 110 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre örgütsel değişim sinisizmi ile çalışan sinisizmi arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Nair ve Kamalanabhan (2010) çalışmalarında, yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel sinisizm üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu 199 Hindistanlı yönetici oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre yöneticilerin sergiledikleri etik davranışların örgütsel sinisizm üzerinde güçlü bir şekilde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca orta ve üst düzeyde bulunan yöneticilerin örgütsel sinisizm algıları, alt düzeyde bulunan yöneticilere oranla daha yüksek düzeydedir.

Dobbs (2014) çalışmasında zehirli liderlik davranışları, lider etkililiği ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 285 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Zehirli Liderlik Ölçeği, Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinisizm Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sinisizm ile zehirli liderlik arasında olumlu yönde; lider etkililiği ile olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında lider etkililiği ile zehirli liderlik arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma evreni, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modeli doğrultusunda tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli iki veya daha fazla sayıda değişken arasında birlikte değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Değişkenler arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılık ve kısmi bağımlılık şeklinde olabileceği gibi her ikisini de etkileyen bir üçüncü değişkenden dolayı da olabilir. Bu tür araştırma modellerinde genellikle veri toplama aracı olarak ölçekler kullanılmaktadır. Okul, eğitim ve eğitim yönetimi araştırmalarında bu model sıklıkla tercih edilmektedir (Karasar, 2008, s. 81; Kothari, 2009, s. 2-3; Singh, 2006, s. 107). Bu model kapsamında araştırmada, öğretmenlerin örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm değişkenlerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Çalışma Evreni

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Rize ili merkez ve bağlı ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmanın çalışma evrenine ilişkin bilgiler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Araştırmanın Çalışma Evrenine İlişkin Bilgiler

<i>İlçe</i>	<i>Okul Sayısı</i>	<i>Öğretmen Sayısı</i>	<i>Uygulanan Ölçek Sayısı</i>	<i>Gelen Ölçek Sayısı</i>	<i>Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı</i>
<i>Ardeşen</i>	21	501	500	315	298
<i>Çamlıhemşin</i>	7	78	78	68	54
<i>Çayeli</i>	23	536	535	323	301
<i>Derepazarı</i>	5	65	65	56	43
<i>Fındıklı</i>	13	202	200	134	116
<i>Güneysu</i>	11	182	180	118	102
<i>Hemşin</i>	2	25	25	15	13
<i>İkizdere</i>	4	65	65	36	31
<i>İyidere</i>	8	112	110	88	81
<i>Kalkandere</i>	10	144	140	114	101
<i>Merkez</i>	59	1829	1820	845	816
<i>Pazar</i>	18	361	360	277	263
<i>Toplam</i>	<i>181</i>	<i>4100</i>	<i>4078</i>	<i>2389</i>	<i>2219</i>

Araştırma kapsamında Rize ili merkez ve bağlı ilçelerde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlere 4078 ölçek uygulanmıştır. Bu ölçeklerden 2389'u (%58.3) geri dönmüştür. Ancak ölçeklerin tamamen doldurulmamasından ötürü 170 ölçek araştırma dışında tutulmuştur. Bunun sonucunda toplam 2219 (%54.1) öğretmen araştırmanın çalışma evrenini oluşturmuştur.

3.2.1. Çalışma Evreninin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırma kapsamında çalışma evrenine alınan öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, branş, yaş, mesleki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve okul türü) ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

3.2.1.1. Cinsiyet

Araştırma kapsamında çalışma evrenine alınan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Kadın</i>	1181	53.2
<i>Erkek</i>	1038	46.8
<i>Toplam</i>	<i>2219</i>	<i>100</i>

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 1181'i (%53.2) kadın, 1038'i (%46.8) erkektir.

3.2.1.2. Medeni Durum

Araştırma kapsamında çalışma evrenine alınan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre dağılımı Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Medeni Durum</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Bekâr</i>	705	31.8
<i>Evli</i>	1514	68.2
<i>Toplam</i>	2219	100

Tablo 8’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 705’i (%31.8) bekâr, 1514’ü (%68.2) evlidir.

3.2.1.3. Branş

Araştırma kapsamında çalışma evrenine alınan öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımı Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Branş</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Dil</i>	325	14.6
<i>Yetenek</i>	172	7.8
<i>Sayısal</i>	441	19.9
<i>Sözel</i>	575	25.9
<i>Sınıf</i>	545	24.6
<i>Meslek Dersleri</i>	161	7.3
<i>Toplam</i>	2219	100

Tablo 9’a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 325’i (%14.6) Dil grubunda (*Almanca, Arapça, İngilizce ve Türkçe*), 172’si (%7.8) Yetenek grubunda (*Beden Eğitimi, Müzik ve Görsel Sanatlar*), 441’i (%19.9) Sayısal grubunda (*Biyoloji, Bilişim Teknolojileri, Fen Bilgisi, Fizik, İlköğretim Matematik, Kimya, Ortaöğretim Matematik*), 575’i (%25.9) Sözel grubunda (*Coğrafya, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Felsefe, Okul Öncesi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, Sosyal Bilgiler, Tarih ve Türk Dili ve Edebiyatı*), 545’i (%24.6) Sınıf grubunda ve 161’i (%7.3) Meslek dersleri grubunda yer almaktadır.

3.2.1.4. Yaş

Araştırma kapsamında çalışma evrenine alınan öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Yaş</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
21-30	940	42.4
31-40	835	37.6
41-50	321	14.5
51-60	123	5.5
<i>Toplam</i>	<i>2219</i>	<i>100</i>

Tablo 10’a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 940’ı (%42.4) 21-30 yaş, 835’i (%37.6) 31-40 yaş, 321’i (%14.5) 41-50 yaş ve 123’ü (%5.5) 51-60 yaş aralığında bulunmaktadır.

3.2.1.5. Mesleki Hizmet Süresi

Araştırma kapsamında çalışma evrenine alınan öğretmenlerin mesleki hizmet süresi değişkenine göre dağılımı Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Öğretmenlerin Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Mesleki Hizmet Süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
1-5 yıl	893	40.2
6-10 yıl	505	22.8
11-15 yıl	321	14.5
16-20 yıl	301	13.6
21 ve üzeri yıl	199	9.0
<i>Toplam</i>	<i>2219</i>	<i>100</i>

Tablo 11’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki hizmet süresine göre dağılımı 893’ü (%40.2) 1-5 yıl, 505’i (%22.8) 6-10 yıl, 321’i (%14.5) 11-15 yıl, 301’i (%13.6) 16-20 yıl ve 199’u (%9) 21 üzeri yıl hizmet süresi şeklindedir.

3.2.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi

Araştırma kapsamında çalışma evrenine alınan öğretmenlerin çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre dağılımı Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Öğretmenlerin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>1-5 yıl</i>	1676	75.5
<i>6-10 yıl</i>	351	15.8
<i>11-15 yıl</i>	99	4.5
<i>16-20 yıl</i>	72	3.2
<i>21 ve üzeri yıl</i>	21	.9
<i>Toplam</i>	2219	100

Tablo 12’ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışılan okuldaki hizmet süresine göre dağılımı 1676’sı (%75.5) 1-5 yıl, 351’i (%15.8) 6-10 yıl, 99’u (%4.5) 11-15 yıl, 72’si (%3.2) 16-20 yıl ve 21’i (%0.9) 21 üzeri yıl hizmet süresi şeklindedir. Bu bulguya göre Rize ilinde iş gücü devrinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Özellikle öğretmenlerin büyük çoğunluğunun aynı okulda uzun süre görev yapmamlarının, bu durumun oluşmasında etkili olduğu söylenebilir.

3.2.1.7. Okul Türü

Araştırma kapsamında çalışma evrenine alınan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dağılımı Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

<i>Okul Türü</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>İlkokul</i>	665	30.0
<i>Ortaokul</i>	751	33.8
<i>Lise</i>	803	36.2
<i>Toplam</i>	2219	100

Tablo 13’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dağılımına bakıldığında 665’i (%30) ilkokulda; 751’i (%33.8) ortaokulda ve 803’ü (%36.2) lisede görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veriler ölçekler aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin toplanmasında kullanılan ölçekler; Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ve Örgütsel Sinisizm Ölçeği şeklindedir. Bununla birlikte katılımcıların birtakım özelliklerini belirleyebilmek için araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

- **Örgüt Kültürü Ölçeği:** Glaser, Zamanou ve Hacker (1987) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği, Kaya (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve Okul Kültürü Ölçeği olarak adlandırılmıştır. Glaser ve diğerlerinin orijinal ölçeği 31 madde ve dört boyuttan oluşmaktadır. Demirtaş ve Ekmekyapar (2012), araştırmalarında Glaser ve diğerleri tarafından geliştirilen ve Kaya (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğe açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulamışlardır. Yapılan analizler sonucu ölçek 19 madde ve orijinal ölçekte yer alan “katılım”, “denetim”, “iklim”, “toplantılar” ve “iletişim” olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır. Kavram karmaşasını önlemek amacıyla Örgüt Kültürü Ölçeğinin “iletişim” faktörünün Örgütsel Güven Ölçeğinin “iletişim ortamı” faktörü ile çatışmasından ötürü araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Böylece araştırmada kullanılacak Örgüt Kültürü Ölçeği dört faktör olarak düzenlenmiştir.
- **Örgütsel Güven Ölçeği:** Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği 40 madde ve dört faktörden oluşmaktadır. Örgütsel Güven Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam iç tutarlılık katsayısı .97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan iç tutarlılık katsayıları sırasıyla Çalışanlara Duyarlılık .95; Yöneticiye Güven .95; Yeniliğe Açıklık .75 ve İletişim Ortamı alt boyutu .92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında, 40 maddenin madde-test korelasyonu (Item-total) .53 ile .83 arasında değişmektedir Aynı şekilde, tüm maddelerin madde kalan korelasyonu ise .41 ile .79 arasında değerler almıştır.

Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir.

- **Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği:** Melvin Seeman (1959) yabancılaşmanın boyutlarını; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma olmak üzere beş ayrı boyutta sınıflandırmıştır. Eryılmaz (2010), bu sınıflandırmayı temel alarak Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğini geliştirmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan maddelerin yukarıda belirtilen beş faktörde toplandığını ve maddelerin faktör yük değerlerinin .41 ile .75 arasında değiştiğini ortaya koymuştur. Ölçeğe ilişkin yapılan test-tekrar test sonucunda korelasyon değeri .84 bulunmuştur. Ölçeğin güvenirliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının .67 ile .89 arasında değiştiği görülmüş ve bu durumda ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.
- **Örgütsel Sinisizm Ölçeği:** Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Örgütsel Sinisizm Ölçeği” 13 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinisizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. Örgütsel sinisizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır. Brandes ve diğerleri (1999) bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin .63 ile .81; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin .75 ile .80 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin .54 ile .80 arasında değiştiğini hesaplamışlardır. Ayrıca, boyutların Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları sırasıyla .86, .80 ve .78 olarak hesaplanmıştır.

3.3.1. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçme araçlarının bu araştırma için geçerlik düzeyinin belirlenmesine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmış; güvenirlik düzeyinin belirlenmesine ilişkin ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce bazı sayıltı ve gerekliliklerin test edilmesi gerekmektedir. Bunlar; örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, çoklu doğrusallık ve tekliklik şeklindedir

(Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s. 21-36). Bu sayıtlar aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1.1. Örneklem Büyüklüğü

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin ilgili alan yazında çeşitli görüşler yer almaktadır. Bu konuda Kline (2011) örneklem büyüklüğünün değişken (madde) sayısının 10 katı kadar olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu araştırma kapsamında bu görüş doğrultusunda örneklem büyüklüğü belirlenmiştir (s. 93). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden en çok değişken (madde) sayısına sahip olan ölçek 40 değişkenden oluşmaktadır. Buna göre örnekleme oluşturan kişi sayısının 400'den (40×10) az olmaması gerekmektedir. Araştırma kapsamında çalışma evrenini oluşturan kişi sayısı 2219 olup yukarıda değinilen koşulu sağlamaktadır. Ölçeklere ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizleri ise çalışma evreni içerisinde rastgele yöntem ile seçilen 700 kişi ile yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan diğer analizler ise 2219 kişinin tamamından elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir.

3.3.1.2. Kayıp Değerler

Araştırma kapsamında uygulanan ölçeğe araçlarından bazılarının boş bırakıldığı veya maddelerin tamamının doldurulmadığı görülmüştür. Bu durumun yapılan analizleri olumsuz etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle kayıp değerlerin yer aldığı ölçeğe araçları araştırmanın dışında tutulmuştur.

3.3.1.3. Normallik Dağılımı

Doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için sağlanması gereken diğer bir koşul, gözlenen değişkenlerin tekli ve çoklu normal dağılıma sahip olmasıdır. Değişkenlerin tekli normal dağılıma sahip olup olmadığına basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılarak; çoklu normallik dağılımına sahip olup olmadığına ise Mardia'nın normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Tekli normallik dağılımının sağlanması için Kline'a (2011) göre çarpıklık $|3.0|$ ve basıklık $|10.0|$ 'dan büyük olmaması gerekmektedir (s. 63). Çoklu normallik dağılımının sağlanabilmesi için ise Raykov ve Marcoulides'e (2008) göre $p/(p + 2)$ (p :

gözlenen değişken sayısı) denklemi sonucunda ortaya çıkan değer basıklık katsayısından büyük olmalıdır (s. 81).

3.3.1.4. Çoklu Bağlantı (Multicollinearity) ve Tekillik (Singularity)

Ölçme maddeleri arasında yüksek düzeyde korelasyonun olması doğrulayıcı faktör analizinde istenilmeyen bir durumdur. Değişkenler arasındaki ilişkiler iki şekilde değerlendirilmektedir. Bunlar çoklu bağlantı ve teklik koşullarıdır. Çoklu bağlantı, değişkenler arasındaki korelasyonun .90 üzerinde olması durumudur. Tekillik ise değişkenler arası korelasyon katsayısının 1.00 olmasıdır (Şencan, 2005, s. 222).

3.3.1.5. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Geçerlik Analizi

Örgüt Kültürü Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan, daha önce değinilen bazı sayıtların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Bu sayıtlardan örneklem büyüklüğü ve kayıp verilere ilişkin gerekliliklerin sağlandığına yukarıda değinilmiştir. Ölçeğin tekli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için her bir değişkenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Bu ölçek için hesaplanan çarpıklık değerlerinin -.836 ile -.127 arasında; basıklık değerlerinin ise .064 ile .941 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin her bir değişkeni için tekli normallik varsayımının sağlandığı söylenebilir. Ölçeğin çoklu normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesinde ise Mardia'nın normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin çok değişkenli basıklık katsayısı 90.651 olarak belirlenmiştir. $p.(p+2)$ denklemine göre $16.(16+2)=288$ olup bu sonuç 90.651 değerinden büyüktür. Dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığı anlaşılmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için diğer bir varsayım olan, ölçeğin her bir değişkenine ilişkin çoklu doğrusallık ve teklik durumlarına bakılmıştır. Ölçeğin değişkenleri arasındaki korelasyon değerlerinin .142 ile .763 arasında değiştiği belirlenmiştir. Dolayısıyla ölçeğin çoklu bağlantı ve teklik problemlerinin olmadığı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için varsayılan

durumların sağlandığı anlaşılmıştır. Bu aşamadan sonra Örgüt Kültürü Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

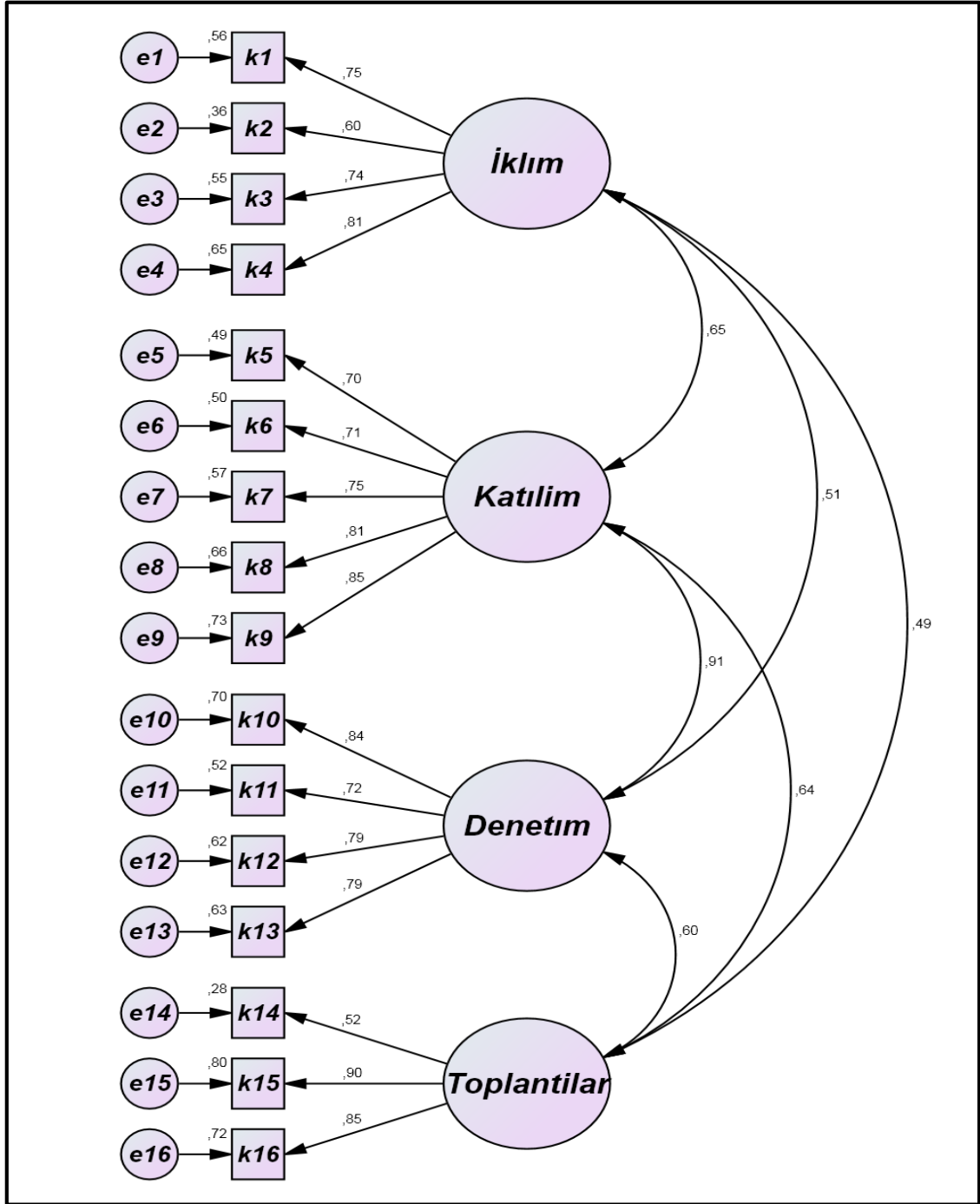
Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal eşitlik modellemelerinin kabulünde bazı uyum iyiliği ölçütleri kullanılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde çeşitli uyum iyiliği indekslerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırma kapsamında yaygın olarak kullanılan χ^2 , χ^2/df , CFI, RMSEA ve SRMR uyum iyiliği indeksleri tercih edilmiştir. Bu indekslerin kabulü için belirlenen kesme noktaları Tablo 14’te sunulmuştur (Hu ve Bentler, 1999; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2011; Sümer, 2000).

Tablo 14. Uyum İyiliği İndekslerinin Kabulüne İlişkin Kesme Noktaları

<i>Uyum İyiliği İndeksi</i>	<i>Ölçüt</i>	<i>Kesme Noktası</i>
χ^2	$p > 0.05$	-
χ^2/df	-	≤ 5
CFI	0 (Uyum Yok)	≥ 0.90
	1 (Mükemmel Uyum)	
RMSEA	0 (Mükemmel Uyum)	≤ 0.08
	1 (Uyum Yok)	
SRMR	0 (Mükemmel Uyum)	≤ 0.08
	1 (Uyum Yok)	

Ölçme aracının orijinal formunda yer alan faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulanıp doğrulanmadığının saptanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=3.935$ ($p<.01$), CFI=0.95, RMSEA= 0.06 ve SRMR=0.04. Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Örgüt Kültürü Ölçeği’ne ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi Şekil 11’de sunulmuştur.



Şekil 11. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 11’de görüldüğü üzere hesaplanan faktör yüklerinin İklim gizil değişkeni için .60 ile .81 arasında; Katılım gizil değişkeni için .70 ile .85 arasında; Denetim gizil değişkeni için .72 ile .84 arasında ve Toplantılar gizil değişkeni için .52 ile .90 arasında değişmektedir. Bunun yanında Örgüt Kültürü Ölçeği’ni oluşturan gizil değişkenlere ait kovaryansların .49 ile .91 arasında değiştiği görülmüştür. Yukarıda yapılan hesaplamalar

sonucunda ölçme aracının orijinal formunda yer alan faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulandığı dolayısıyla ölçme aracının yeterli düzeyde geçerliğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

Güvenirlik Analizi

Örgüt Kültürü Ölçeği'nin toplamının ve boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları

Örgüt Kültürü Ölçeği	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
<i>İklim</i>	4	.80
<i>Katılım</i>	5	.89
<i>Denetim</i>	4	.87
<i>Toplantılar</i>	3	.80
<i>Toplam</i>	16	.93

Tablo 15'e bakıldığında Örgüt Kültürü Ölçeği'nin toplamına ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının .80 ile .93 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar ışığında ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.1.6. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

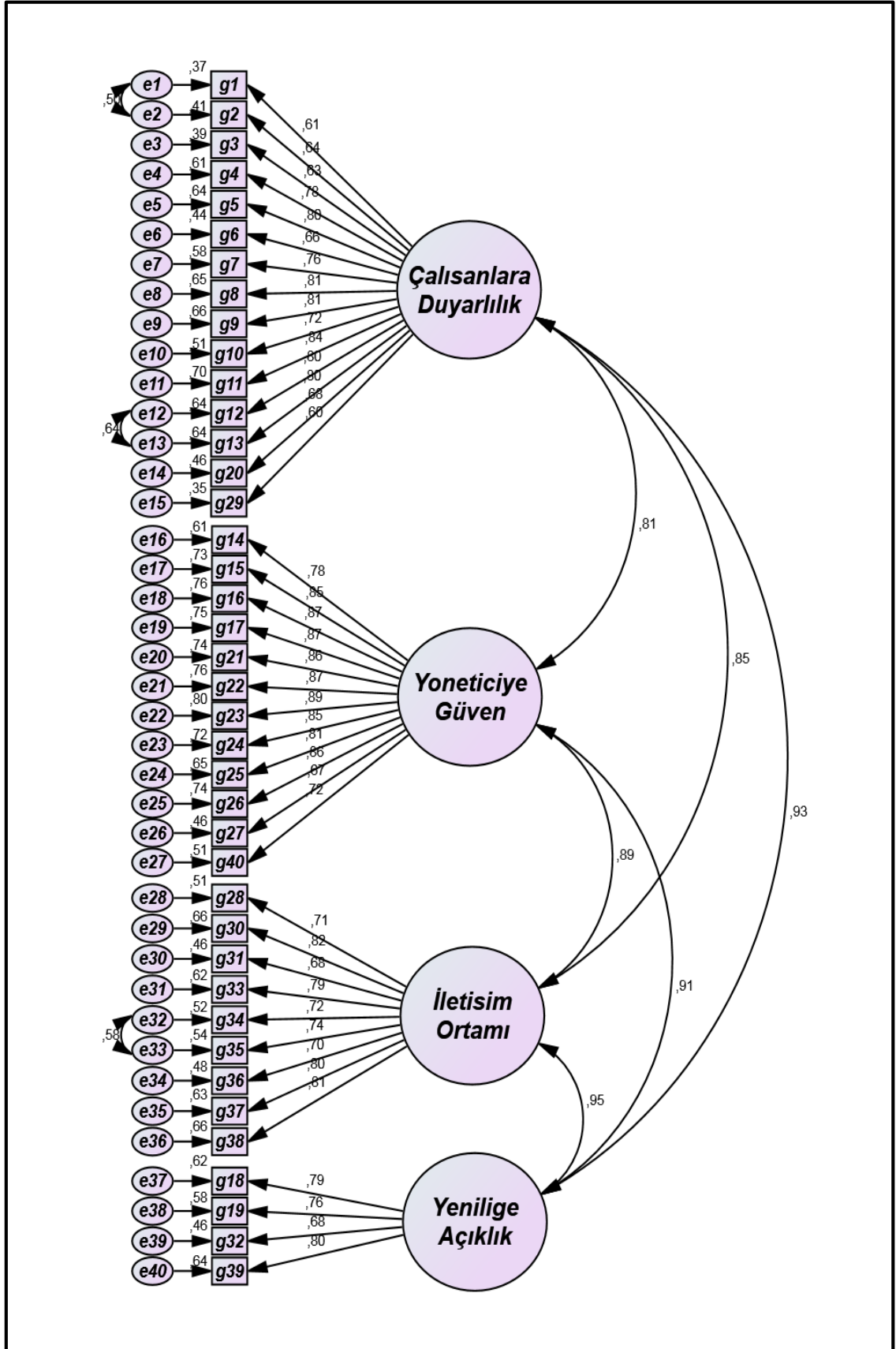
Geçerlik Analizi

Bu ölçek için hesaplanan çarpıklık değerlerinin -.937 ile -.011 arasında; basıklık değerlerinin ise -.932 ile -.001 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin her bir değişkeni için tekli normallik varsayımının sağlandığı söylenebilir. Ölçeğin çoklu normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesinde Mardia'nın normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin çok değişkenli basıklık katsayısı 645.459 olarak belirlenmiştir. $p.(p+2)$ denklemine göre $40.(40+2)=1680$ olup bu sonuç 645.459 değerinden büyüktür. Dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığı anlaşılmaktadır.

Doğrulamalı faktör analizi yapılabilmesi için diğer bir varsayım olan, ölçeğin her bir değişkenine ilişkin çoklu doğrusallık ve teklik durumlarına bakılmıştır. Ölçeğin değişkenleri arasındaki korelasyon değerlerinin .234 ile .833 arasında değiştiği belirlenmiştir. Dolayısıyla ölçeğin çoklu bağlantı ve teklik problemlerinin olmadığı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında doğrulamalı faktör analizi yapılabilmesi için varsayılan durumların sağlandığı anlaşılmıştır. Bu aşamadan sonra Örgütsel Güven Ölçeği için doğrulamalı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Doğrulamalı Faktör Analizi

Ölçme aracının orijinal formunda yer alan faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulanıp doğrulanmadığının saptanması amacıyla yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=7.134$ ($p<.01$), CFI=0.82, RMSEA= 0.09 ve SRMR=0.06. Bu değerler kabul edilebilir düzeyde olmadığından ilgili model için önerilen modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Modifikasyon indeks sonuçları incelendiğinde Çalışanlara Duyarlılık gizil değişkeninin göstergeleri olan g1-g2 (e1-e2) ve g12-g13 (e12-e13) ile İletişim Ortamı gizil değişkeninin göstergesi olan g32-g33 (e32-e33) değişkenlerinin hataları arasında yüksek düzeyde ilişkilerin olduğu görülmüştür. Bu değişkenlerin hataları arasına kovaryanslar eklenmiş ve yapılan bu bağlantıların modeli anlamlı şekilde iyileştirip iyileştirmediğinin anlaşılması amacıyla χ^2 farklılık testi yapılmıştır (Laurencelle ve Dupuis, 2002). Bu teste göre $\Delta\chi^2=5236.129-4447.243=788.886$ ve $\Delta df=734-731=3$ olarak hesaplanmıştır. %5 anlamlılık düzeyinde χ^2 değeri 7.81 olduğundan ($788.886>7.81$) değişkenlerin hataları arasına eklenen kovaryansların modelin uyum iyiliği değerlerini anlamlı şekilde artırdığı anlaşılmıştır. Yapılan bu modifikasyonlar sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2/df=6.084$ ($p<.01$), CFI=0.86, RMSEA= 0.08 ve SRMR=0.05). Modifikasyonlar sonucunda Örgütsel Güven Ölçeği'ne ilişkin yapılan doğrulamalı faktör analizi Şekil 12'de sunulmuştur.



Şekil 12. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi

Şekil 12’de görüldüğü üzere hesaplanan faktör yüklerinin Çalışanlara Duyarlılık gizil değişkeni için .60 ile .84 arasında; Yöneticiye Güven gizil değişkeni için .67 ile .89 arasında; İletişim Ortamı gizil değişkeni için .68 ile .82 arasında ve Yeniliğe Açıklık gizil değişkeni için .60 ile .80 arasında değişmektedir. Bunun yanında Örgütsel Güven Ölçeğini oluşturan gizil değişkenlere ait kovaryansların .81 ile .95 arasında değiştiği görülmüştür. Yukarıda yapılan hesaplamalar sonucunda ölçme aracının orijinal formunda yer alan faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulandığı dolayısıyla ölçme aracının yeterli düzeyde geçerliğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

Güvenirlilik Analizi

Örgütsel Güven Ölçeğinin toplamının ve boyutlarının güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Örgütsel Güven Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları

<i>Örgütsel Güven Ölçeği</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Çalışanlara Duyarlılık</i>	15	.95
<i>Yöneticiye Güven</i>	12	.96
<i>İletişim Ortamı</i>	9	.93
<i>Yeniliğe Açıklık</i>	4	.86
<i>Toplam</i>	40	.98

Tablo 16’ya bakıldığında Örgütsel Güven Ölçeği’nin toplamına ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının .86 ile .98 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar ışığında ölçme aracının yüksek düzeyde güvenirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.1.7. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Geçerlik Analizi

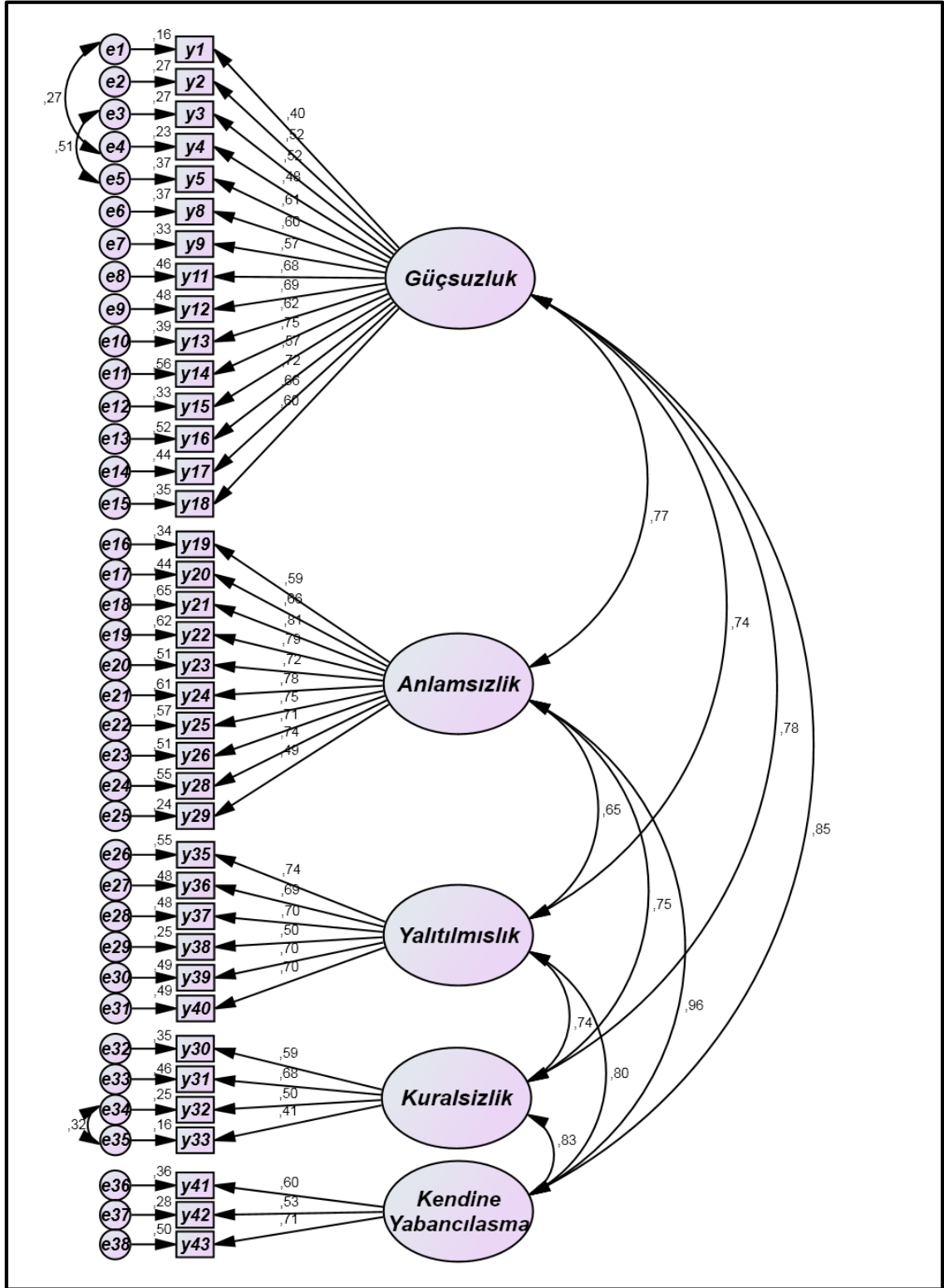
Bu ölçek için hesaplanan çarpıklık değerlerinin .248 ile 2.358 arasında, basıklık değerlerinin ise .003 ile 5.491 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin her bir değişkeni için tekli normallik varsayımının sağlandığı söylenebilir. Ölçeğin çoklu normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesinde Mardia’nın

normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin çok değişkenli basıklık katsayısı 521.171 olarak belirlenmiştir. $p.(p+2)$ denklemine göre $38.(38+2)=1520$ olup bu sonuç 521.171 değerinden büyüktür. Dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığı anlaşılmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için diğer bir varsayım olan, ölçeğin her bir değişkenine ilişkin çoklu doğrusallık ve teklik durumlarına bakılmıştır. Ölçeğin değişkenleri arasındaki korelasyon değerlerinin .109 ile .712 arasında değiştiği belirlenmiştir. Dolayısıyla ölçeğin çoklu bağlantı ve teklik problemlerinin olmadığı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için varsayılan durumların sağlandığı anlaşılmıştır. Bu aşamadan sonra Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçme aracının orijinal formunda yer alan faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulanıp doğrulanmadığının saptanması amacıyla yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=4.434$ ($p<.01$), CFI=0.83, RMSEA=0.07 ve SRMR=0.06. Bu değerler kabul edilebilir düzeyde olmadığından ilgili model için önerilen modifikasyon indeks değerlerine bakılmıştır. Modifikasyon indeks sonuçları incelendiğinde Güçsüzlük gizil değişkeninin göstergeleri olan y1-y4 (e1-e4) ve y3-y5 (e3-e5) ile Kuralsızlık gizil değişkenin göstergesi olan y32-y33 (e34-e35) değişkenlerinin hataları arasında yüksek düzeyde ilişkilerin olduğu görülmüştür. Bu değişkenlerin hataları arasına kovaryanslar eklenmiş ve yapılan bu bağlantıların modeli anlamlı şekilde iyileştirip iyileştirmediğinin anlaşılması amacıyla χ^2 farklılık testi yapılmıştır. Bu teste göre $\Delta\chi^2=2903.987-2595.369=308.618$ ve $\Delta sd=655-652=3$ olarak hesaplanmıştır. %5 anlamlılık düzeyinde χ^2 değeri 7.81 olduğundan ($308.618 > 7.81$) değişkenlerin hataları arasına eklenen kovaryansların modelin uyum iyiliği değerlerini anlamlı şekilde artırdığı anlaşılmıştır. Yapılan bu modifikasyonlar sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür ($\chi^2/df=3.981$ ($p<.01$), CFI=0.85, RMSEA=0.06 ve SRMR=0.05). Modifikasyonlar sonucunda Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği'ne ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi Şekil 13'te sunulmuştur.



Şekil 13. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 13'te görüldüğü üzere hesaplanan faktör yüklerinin Güçsüzlük gizil değişkeni için .40 ile .75 arasında; Anlamsızlık gizil değişkeni için .49 ile .81 arasında; Yalıtılmışlık gizil değişkeni için .50 ile .74 arasında; Kuralsızlık gizil değişkeni için .41

ile .68 ve Kendine Yabancılaşma gizil değişkeni için .53 ile .71 arasında değişmektedir. Bunun yanında Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği'ni oluşturan gizil değişkenlere ait kovaryansların .65 ile .96 arasında değiştiği görülmüştür. Yukarıda yapılan hesaplamalar sonucunda ölçme aracının orijinal formunda yer alan faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulandığı dolayısıyla ölçme aracının yeteri düzeyde geçerliğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

Güvenirlilik Analizi

Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği'nin toplamının ve boyutlarının güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği'nin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları

<i>Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Güçsüzlük</i>	15	.90
<i>Anlamsızlık</i>	10	.89
<i>Yalıtılmışlık</i>	6	.81
<i>Kuralsızlık</i>	4	.65
<i>Kendine Yabancılaşma</i>	3	.65
<i>Toplam</i>	38	.95

Tablo 17'ye bakıldığında Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği'nin toplamına ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının .65 ile .95 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar ışığında ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.1.8. Örgütsel Sinisizm Ölçeğine İlişkin Yapılan Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi

Geçerlik Analizi

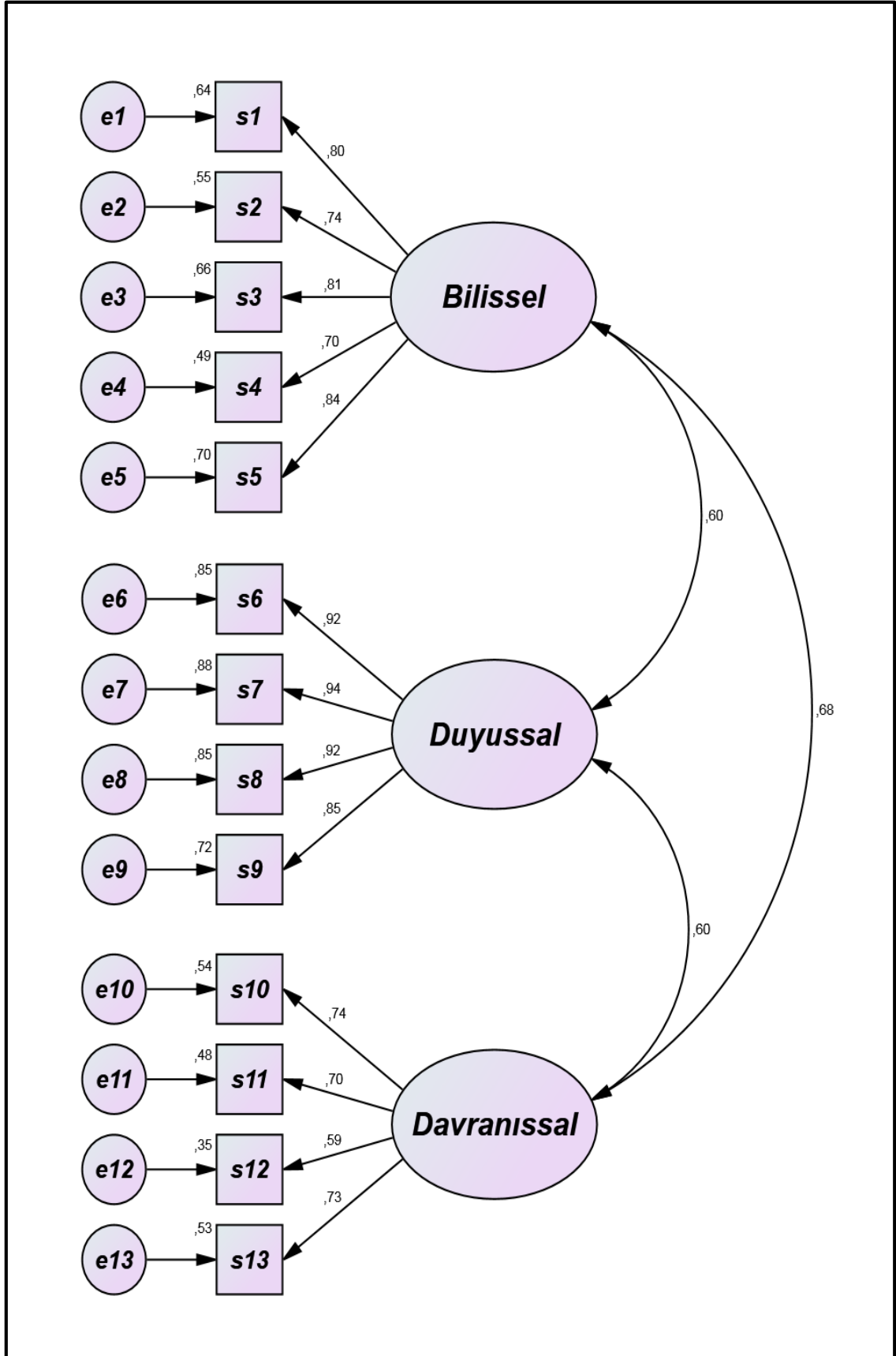
Bu ölçek için hesaplanan çarpıklık değerlerinin -.086 ile 1.195 arasında; basıklık değerlerinin ise -.018 ile 1.026 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin her bir değişkeni için tekli normallik varsayımının sağlandığı söylenebilir. Ölçeğin çoklu normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesinde Mardia'nın normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin çok değişkenli basıklık katsayısı 96.190 olarak belirlenmiştir. $p.(p+2)$ denklemine göre $13.(13+2)=195$

olup bu sonuç 96.190 değerinden büyüktür. Dolayısıyla ölçeğin çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığı anlaşılmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için diğer bir varsayım olan, ölçeğin her bir değişkenine ilişkin çoklu doğrusallık ve teklik durumlarına bakılmıştır. Ölçeğin değişkenleri arasındaki korelasyon değerlerinin .182 ile .884 arasında değiştiği belirlenmiştir. Dolayısıyla ölçeğin çoklu bağlantı ve teklik problemlerinin olmadığı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında doğrulayıcı faktör analizi yapılabilmesi için varsayılan durumların sağlandığı anlaşılmıştır. Bu aşamadan sonra Örgütsel Sinisizm Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçme aracının orijinal formunda yer alan faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulanıp doğrulanmadığının saptanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=2.308$ ($p<.01$), CFI=0.95, RMSEA= 0.08 ve SRMR=0.05. Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel Sinisizm Ölçeği'ne ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi Şekil 14'te sunulmuştur.



Şekil 14. Örgütsel Sinisizm Ölçeğine İlişkin yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 14’te görüldüğü üzere hesaplanan faktör yüklerinin Bilişsel gizil değişkeni için .70 ile .84 arasında; Duyuşsal gizil değişkeni için .85 ile .94 arasında ve Davranışsal gizil değişkeni için .59 ile .74 arasında değişmektedir. Bunun yanında Örgütsel Sinisizm Ölçeği’ni oluşturan gizil değişkenlere ait kovaryansların .60 ile .68 arasında değiştiği görülmüştür. Yukarıda yapılan hesaplamalar sonucunda ölçme aracının orijinal formunda yer alan faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulandığı dolayısıyla ölçme aracının yeteri düzeyde geçerliğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

Güvenirlilik Analizi

Örgütsel Sinisizm Ölçeği’nin toplamının ve boyutlarının güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Örgütsel Sinisizm Ölçeği’nin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç tutarlılık Katsayıları

<i>Örgütsel Sinisizm Ölçeği</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Bilişsel</i>	5	.89
<i>Duyuşsal</i>	4	.95
<i>Davranışsal</i>	4	.79
<i>Toplam</i>	13	.92

Tablo 18’e bakıldığında Örgütsel Sinisizm Ölçeği’nin toplamına ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının .79 ile .95 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar ışığında ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında kullanılan ölçme paketi (Örgüt Kültür Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ve Örgütsel Sinisizm Ölçeği) Rize İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alındıktan sonra merkez ve tüm ilçelerde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselere araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Ölçme paketinin uygulanması 20 Mayıs-1 Temmuz 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ölçme paketinin öğretmenler tarafından doldurulması yaklaşık 20 dakika sürmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi SPSS 20.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 20.0 paket programları ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, t-Testi, Mann-Whitney U testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Kruskal-Wallis testi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin toplamaları ve boyutları için *cinsiyet* ve *medeni durum* değişkenleri açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla varyansların homojen olduğu durumlarda parametrik testlerden t-Testi; homojen olmadığı durumlarda ise parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi yapılmıştır. *Branş, yaş, mesleki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi* ve *okul türü* değişkenleri açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla varyansların homojen olduğu durumlarda parametrik testlerden Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Varyansların homojen olmadığı durumlarda ise parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında ölçeklerin toplamaları ve boyutları için frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Yukarıda değinilen analizlerin yapılmasında SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal eşitlik modelinin testi ve aracılık testleri AMOS 20.0 programı ile yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Araştırmanın bulguları üç başlık altında ele alınmıştır. Birincisi öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin yapılan analizler; ikincisi, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan yapısal eşitlik modelinin ve hipotezlerin testi; üçüncüsü ise aracılık testleri şeklindedir.

4.1. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mesleki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve okul türü değişkenleri açısından incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinin toplamına ve boyutlarına (*İklim, Katılım, Denetim ve Toplantılar*) ilişkin algıları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Örgüt Kültürü</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
<i>İklim</i>	2219	3.34	0.75
<i>Katılım</i>	2219	3.68	0.82
<i>Denetim</i>	2219	3.81	0.80
<i>Toplantılar</i>	2219	3.31	0.88
<i>Toplam</i>	2219	3.56	0.67

Tablo 19’a göre öğretmenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin ortalamaları, İklim boyutu için $\bar{X}=3.34$; Katılım boyutu için $\bar{X}=3.68$; Denetim boyutu için $\bar{X}=3.81$; Toplantılar boyutu için $\bar{X}=3.31$ ve ölçeğin toplamı için ise $\bar{X}=3.56$ şeklindedir. Bunun yanında öğretmenlerin örgüt kültürü algıları en yüksek Denetim boyutunda, en düşük Toplantılar boyutunda gerçekleşmiştir.

4.1.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Cinsiyet	<i>n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri</i>			<i>Levene Testi</i>		<i>t- Testi</i>		
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
İklim	Kadın	1181	3.33	0.76	.330	.566	-.914	2217	.361
	Erkek	1038	3.36	0.73					
Katılım	Kadın	1181	3.66	0.81	.223	.637	-.811	2217	.417
	Erkek	1038	3.69	0.83					
Denetim	Kadın	1181	3.81	0.79	.613	.434	.362	2217	.717
	Erkek	1038	3.80	0.81					
Toplantılar	Kadın	1181	3.29	0.87	2.060	.151	-1.070	2217	.285
	Erkek	1038	3.33	0.90					
Toplam	Kadın	1181	3.55	0.66	1.755	.185	-.717	2217	.473
	Erkek	1038	3.57	0.68					

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$t_{(2217)}=-.717$; $p>.05$], İklim [$t_{(2217)}=-.914$; $p>.05$], Katılım [$t_{(2217)}=-.811$; $p>.05$], Denetim [$t_{(2217)}=.362$; $p>.05$] ve Toplantılar [$t_{(2217)}=-1.070$; $p>.05$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *cinsiyet* değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir.

4.1.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Medeni Durum	n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri			Levene Testi		t- Testi		
		n	$\bar{X}$	SS	F	p	t	SD	p
İklim	Bekâr	705	3.35	0.76	.140	.708	.441	2217	.660
	Evli	1514	3.34	0.74					
Katılım	Bekâr	705	3.70	0.79	1.064	.302	.719	2217	.472
	Evli	1514	3.67	0.83					
Denetim	Bekâr	705	3.85	0.77	1.471	.225	1.870	2217	.062
	Evli	1514	3.78	0.81					
Toplantılar	Bekâr	705	3.27	0.88	.071	.790	-1.250	2217	.212
	Evli	1514	3.32	0.89					
Toplam	Bekâr	705	3.57	0.65	.979	.323	.644	2217	.520
	Evli	1514	3.55	0.68					

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına göre ölçeğin toplamı [$t_{(2217)}=.644$; $p>.05$], İklim [$t_{(2217)}=.441$; $p>.05$], Katılım [$t_{(2217)}=.719$; $p>.05$], Denetim [$t_{(2217)}=1.870$; $p>.05$] ve Toplantılar [$t_{(2217)}=-1.250$; $p>.05$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının medeni durum değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir.

4.1.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *yaş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi														
Örgüt Kültürü	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey	
					Levene	p								
İklim	21-30 (1)	940	3.31	0.74	.495	.686	Gruplar Arası	4.248	3	1.416	2.515	.057	-	
	31-40 (2)	835	3.34	0.75			Grup İçi	1247.113	2215	.563				
	41-50 (3)	321	3.44	0.75			Toplam	1251.362	2218					
	51-60 (4)	123	3.35	0.73										
Denetim	21-30 (1)	940	3.80	0.82	1.261	.286	Gruplar Arası	.987	3	.329	.506	.678	-	
	31-40 (2)	835	3.81	0.80			Grup İçi	1440.053	2215	.650				
	41-50 (3)	321	3.79	0.77			Toplam	1441.040	2218					
	51-60 (4)	123	3.89	0.72										
Toplantılar	21-30 (1)	940	3.24	0.90	1.386	.245	Gruplar Arası	21.118	3	7.039	9.007**	.000	4>1	
	31-40 (2)	835	3.28	0.89			Grup İçi	1731.028	2215	.782				4>2
	41-50 (3)	321	3.46	0.83			Toplam	1752.146	2218					3>1
	51-60 (4)	123	3.57	0.75										3>2
Toplam	21-30 (1)	940	3.51	0.67	.997	.393	Gruplar Arası	5.337	3	1.779	3.888**	.009	3>1	
	31-40 (2)	835	3.56	0.68			Grup İçi	1013.498	2215	.458				
	41-50 (3)	321	3.63	0.67			Toplam	1018.835	2218					
	51-60 (4)	123	3.68	0.61										
Kruskal Wallis H Testi														
Boyut	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi				X ²		SD	p	Fark		
				Levene	p									
Katılım	21-30 (1)	940	1073.64	2.832	.037			10.756*	3		.013	4>1 3>1		
	31-40 (2)	835	1110.78											
	41-50 (3)	321	1162.57											
	51-60 (4)	123	1245.41											

*p<.05; **p<.01

Tablo 22’ye göre örgüt kültürü ölçeğinin toplamı, İklim, Denetim ve Toplantılar boyutlarında varyansların homojen olduğu; Katılım boyutunda homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; *yaş* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$F_{(2215)}=3.888$; $p<.01$], Toplantılar [$F_{(2215)}=9.007$; $p<.01$] ve Katılım [$X^2_{(4)}=10.756$; $p<.05$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; İklim [$F_{(2215)}=2.515$; $p>.05$] ve Denetim [$F_{(2215)}=.506$; $p>.05$] boyutları için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamında 41-50 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algıları [$\bar{X}=3.63$], 21-30 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algılarından [$\bar{X}=3.51$] daha yüksek düzeydedir. Bunun yanında Toplantılar boyutunda 41-50 ve 51-60 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algıları [$\bar{X}=3.46$; $\bar{X}=3.57$], 21-30 ve 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algılarından [$\bar{X}=3.24$; $\bar{X}=3.28$] daha yüksektir. Katılım boyutunda 41-50 ve 51-60 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algıları [*Sıra Ort.*=1162.57; *Sıra Ort.*=1245.41] diğer yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. İklim ve Denetim boyutları açısından ise öğretmenlerin algıları *yaş* değişkeni açısından benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin yaşları ilerledikçe örgüt kültürü algılarının genel olarak yükseldiği söylenebilir.

4.1.4. Branş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *branş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Branş	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
					Levene	p						
İklim	Dil	325	3.29	0.77	1.403	.220	Gruplar Arası	3.715	5	.743	1.318	.254
	Yetenek	172	3.31	0.72			Grup İçi	1247.647	2213	.564		
	Sayısal	441	3.41	0.75			Toplam	1251.362	2218			
	Sözel	575	3.36	0.74								
	Sınıf	545	3.31	0.72								
	Meslek D.	161	3.35	0.82								
Katılım	Dil	325	3.60	0.84	.406	.845	Gruplar Arası	3.561	5	.712	1.045	.389
	Yetenek	172	3.72	0.80			Grup İçi	1507.756	2213	.681		
	Sayısal	441	3.71	0.80			Toplam	1511.316	2218			
	Sözel	575	3.68	0.81								
	Sınıf	545	3.70	0.83								
	Meslek D.	161	3.63	0.86								
Denetim	Dil	325	3.75	0.79	.257	.937	Gruplar Arası	2.588	5	.518	.796	.552
	Yetenek	172	3.80	0.80			Grup İçi	1438.452	2213	.650		
	Sayısal	441	3.84	0.78			Toplam	1441.040	2218			
	Sözel	575	3.83	0.81								
	Sınıf	545	3.81	0.81								
	Meslek D.	161	3.74	0.84								
Toplantılar	Dil	325	3.16	0.88	.842	.519	Gruplar Arası	8.193	5	1.639	2.079	.065
	Yetenek	172	3.36	0.85			Grup İçi	1743.953	2213	.788		
	Sayısal	441	3.34	0.87			Toplam	1752.146	2218			
	Sözel	575	3.33	0.90								
	Sınıf	545	3.31	0.86								
	Meslek D.	161	3.32	0.96								
Toplam	Dil	325	3.48	0.68	1.454	.202	Gruplar Arası	3.120	5	.624	1.360	.237
	Yetenek	172	3.57	0.64			Grup İçi	1015.715	2213	.459		
	Sayısal	441	3.60	0.67			Toplam	1018.835	2218			
	Sözel	575	3.57	0.67								
	Sınıf	545	3.56	0.65								
	Meslek D.	161	3.53	0.75								

Tablo 23’e göre öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *branş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$F_{(2215)}=1.360; p>.05$], İklim [$F_{(2215)}=1.318; p>.05$], Katılım [$F_{(2215)}=1.045; p>.05$], Denetim [$F_{(2215)}=.796; p>.05$] ve Toplantılar [$F_{(2215)}=2.079; p>.05$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının branş değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bunun yanında Katılım [$\bar{X}=3.72$] ve Toplantılar [$\bar{X}=3.36$] boyutlarında yetenek grubunda; ölçeğin toplamı [$\bar{X}=3.60$], İklim [$\bar{X}=3.41$] ve Denetim [$\bar{X}=3.84$] boyutlarında ise sayısal grubunda bulunan öğretmenlerin algıları, diğer gruplarda bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir.

4.1.5. Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Mesleki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
İklim	1-5 yıl (1)	893	3.32	0.75	.990	.412	Gruplar Arası	6.646	4	1.661	2.955*	.019	4>2
	6-10 yıl (2)	505	3.27	0.77			Grup İçi	1244.716	2214	.562			
	11-15 yıl (3)	321	3.40	0.69			Toplam	1251.362	2218				
	16-20 yıl (4)	301	3.42	0.76									
	21-üzeri yıl (5)	199	3.39	0.70									
Katılım	1-5 yıl (1)	893	3.64	0.85	2.378	.050	Gruplar Arası	6.675	4	1.669	2.456*	.044	5>1
	6-10 yıl (2)	505	3.65	0.82			Grup İçi	1504.641	2214	.680			
	11-15 yıl (3)	321	3.70	0.77			Toplam	1511.316	2218				
	16-20 yıl (4)	301	3.73	0.82									
	21-üzeri yıl (5)	199	3.82	0.74									
Denetim	1-5 yıl (1)	893	3.82	0.80	2.161	.071	Gruplar Arası	.956	4	.239	.367	.832	-
	6-10 yıl (2)	505	3.77	0.85			Grup İçi	1440.084	2214	.650			
	11-15 yıl (3)	321	3.80	0.77			Toplam	1441.040	2218				
	16-20 yıl (4)	301	3.81	0.81									
	21-üzeri yıl (5)	199	3.83	0.70									
Toplantılar	1-5 yıl (1)	893	3.26	0.91	2.213	.065	Gruplar Arası	23.350	4	5.837	7.476**	.000	5>1
	6-10 yıl (2)	505	3.20	0.90			Grup İçi	1728.796	2214	.781			5>2
	11-15 yıl (3)	321	3.37	0.83			Toplam	1752.146	2218				4>2
	16-20 yıl (4)	301	3.38	0.89									
	21-üzeri yıl (5)	199	3.56	0.74									
Toplam	1-5 yıl (1)	893	3.53	0.68	2.2210	.066	Gruplar Arası	5.573	4	1.393	3.044*	.016	5>2
	6-10 yıl (2)	505	3.50	0.69			Grup İçi	1013.262	2214	.458			
	11-15 yıl (3)	321	3.59	0.64			Toplam	1018.835	2218				
	16-20 yıl (4)	301	3.61	0.70									
	21-üzeri yıl (5)	199	3.67	0.59									

*p<.05; **p<.01

Tablo 24'e göre öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$F_{(2215)}=3.044$; $p<.05$], İklim [$F_{(2215)}=2.955$; $p<.05$], Katılım [$F_{(2215)}=2.456$; $p<.05$] ve Toplantılar [$F_{(2215)}=7.476$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu; Denetim [$F_{(2215)}=.367$; $p>.05$] boyutu açısından ise anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamında; 21 ve üzeri yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları [$\bar{X}=3.67$], 6-10 yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından [$\bar{X}=3.50$] daha yüksek düzeydedir. İklim boyutunda; 16-20 yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları [$\bar{X}=3.42$], 6-10 yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından [$\bar{X}=3.27$] daha yüksektir. Katılım boyutunda; 21 ve üzeri yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları [$\bar{X}=3.82$], 1-5 yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından [$\bar{X}=3.64$] daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Toplantılar boyutunda ise 16-20 ve 21-üzeri yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları [$\bar{X}=3.38$; $\bar{X}=3.56$], 1-5 ve 6-10 yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından [$\bar{X}=3.26$; $\bar{X}=3.20$] daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre öğretmenlerin mesleki hizmet süreleri arttıkça; genellikle örgüt kültürü algılarının yükseldiği söylenebilir.

4.1.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
İklim	1-5 yıl (1)	1676	3.34	0.74	.927	.447	Gruplar Arası	2.702	4	.676	1.198	.310	-
	6-10 yıl (2)	351	3.32	0.74			Grup İçi	1248.660	2214	.564			
	11-15 yıl (3)	99	3.46	0.77			Toplam	1251.362	2218				
	16-20 yıl (4)	72	3.25	0.86									
	21-üzeri yıl (5)	21	3.50	0.68									
Katılım	1-5 yıl (1)	1676	3.68	0.82	2.070	.080	Gruplar Arası	8.565	4	2.141	3.155*	.013	5>4
	6-10 yıl (2)	351	3.65	0.82			Grup İçi	1502.751	2214	.679			
	11-15 yıl (3)	99	3.80	0.72			Toplam	1511.316	2218				
	16-20 yıl (4)	72	3.51	0.86									
	21-üzeri yıl (5)	21	4.16	0.68									
Denetim	1-5 yıl (1)	1676	3.82	0.80	.843	.498	Gruplar Arası	9.355	4	2.339	3.617**	.006	1>4 3>4
	6-10 yıl (2)	351	3.75	0.80			Grup İçi	1431.684	2214	.647			
	11-15 yıl (3)	99	3.90	0.78			Toplam	1441.040	2218				
	16-20 yıl (4)	72	3.52	0.88									
	21-üzeri yıl (5)	21	4.02	0.71									
Toplantılar	1-5 yıl (1)	1676	3.30	0.88	.630	.641	Gruplar Arası	3.505	4	.876	1.110	.350	-
	6-10 yıl (2)	351	3.31	0.91			Grup İçi	1748.641	2214	.790			
	11-15 yıl (3)	99	3.35	0.82			Toplam	1752.146	2218				
	16-20 yıl (4)	72	3.27	0.95									
	21-üzeri yıl (5)	21	3.69	0.72									
Toplam	1-5 yıl (1)	1676	3.56	0.67	1.293	.271	Gruplar Arası	5.039	4	1.260	2.751*	.027	5>4
	6-10 yıl (2)	351	3.53	0.68			Grup İçi	1013.797	2214	.458			
	11-15 yıl (3)	99	3.66	0.65			Toplam	1018.835	2218				
	16-20 yıl (4)	72	3.40	0.76									
	21-üzeri yıl (5)	21	3.87	0.58									

*p<.05; **p<.01

Tablo 25'e göre öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$F_{(2215)}=2.751; p<.05$], Katılım [$F_{(2215)}=3.155; p<.05$] ve Denetim [$F_{(2215)}=3.617; p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu; İklim [$F_{(2215)}=2.955; p>.05$] ve Toplantılar [$F_{(2215)}=7.476; p>.05$] boyutları açısından ise anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamı [$\bar{X}=3.87$] ve Katılım [$\bar{X}=4.16$] boyutunda; 21 ve üzeri yıl çalışılan okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 16-20 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından [$\bar{X}=3.40; \bar{X}=3.51$] daha yüksek düzeydedir. Denetim boyutunda ise 1-5 ve 11-15 yıl çalışılan okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının [$\bar{X}=3.82; \bar{X}=3.90$], 16-20 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından [$\bar{X}=3.52$] daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmüştür. Bunun yanında İklim ve Toplantılar boyutları için çalışılan okuldaki hizmet süresi açısından öğretmenlerin algıları benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki hizmet süreleri arttıkça örgüt kültürü algılarının yükseldiği söylenebilir. Bu durum, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarındaki hizmet sürelerinin artması ile okullarının sahip olduğu kültürü daha fazla özümsemeleri ve bu duruma uyum sağlamaları ile açıklanabilir.

4.1.7. Okul Türü Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Algıları

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *okul türü* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü	Okul Türü	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
İklim	İlkokul	665	3.33	0.72			Gruplar Arası	5.971	2	2.985	5.312**	.005	2>3
	Ortaokul	751	3.41	0.75	1.801	.165	Grup İçi	1245.391	2216	.562			
	Lise	803	3.29	0.76			Toplam	1251.362	2218				
Katılım	İlkokul	665	3.69	0.83			Gruplar Arası	8.765	2	4.382	6.463**	.002	2>3
	Ortaokul	751	3.75	0.82	.055	.946	Grup İçi	1502.552	2216	.678			
	Lise	803	3.60	0.81			Toplam	1511.316	2218				
Denetim	İlkokul	665	3.81	0.82			Gruplar Arası	3.154	2	1.577	2.430	.088	
	Ortaokul	751	3.85	0.79	.535	.586	Grup İçi	1437.886	2216	.649			
	Lise	803	3.76	0.79			Toplam	1441.040	2218				
Toplantılar	İlkokul	665	3.32	0.88			Gruplar Arası	3.287	2	1.644	2.083	.125	
	Ortaokul	751	3.35	0.88	.129	.879	Grup İçi	1748.859	2216	.789			
	Lise	803	3.26	0.89			Toplam	1752.146	2218				
Toplam	İlkokul	665	3.56	0.66			Gruplar Arası	5.280	2	2.640	5.772**	.003	2>3
	Ortaokul	751	3.61	0.68	.938	.392	Grup İçi	1013.555	2216	.457			
	Lise	803	3.50	0.67			Toplam	1018.835	2218				

**p<.01

Öğretmenlerin örgüt kültürü algı ortalamalarının *okul türü* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$F_{(2216)}=5.772$; $p<.01$], İklim [$F_{(2216)}=5.312$; $p<.01$] ve Katılım [$F_{(2216)}=6.463$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu; Denetim [$F_{(2216)}=2.430$; $p>.05$] ve Toplantılar [$F_{(2216)}=2.083$; $p>.05$] boyutları açısından ise anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamı [$\bar{X}=3.61$], İklim [$\bar{X}=3.41$] ve Katılım [$\bar{X}=3.75$] boyutlarında ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, liselerde görev yapan öğretmenlere göre algılarının [$\bar{X}=3.50$; $\bar{X}=3.29$; $\bar{X}=3.60$] daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öte yandan Denetim ve Toplantılar boyutları için okul türü açısından öğretmenlerin algıları benzerlik göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının; ölçeğin toplamı ve tüm boyutlarında en düşük liselerde, en yüksek ortaokullarda gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mesleki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve okul türü değişkenleri açısından incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinin toplamına ve boyutlarına (*Çalışanlara Duyarlılık, Yöneticiye Güven, İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık*) ilişkin algıları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Örgütsel Güven</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
<i>Çalışanlara Duyarlılık</i>	2219	3.96	1.01
<i>Yöneticiye Güven</i>	2219	4.67	1.06
<i>İletişim Ortamı</i>	2219	4.54	1.07
<i>Yeniliğe Açıklık</i>	2219	4.29	1.10
<i>Toplam</i>	2219	4.34	0.96

Tablo 27’ye göre öğretmenlerin örgütsel güven algı düzeylerinin ortalamaları, Çalışanlara Duyarlılık boyutu için $\bar{X}=3.96$; Yöneticiye Güven boyutu için $\bar{X}=4.67$; İletişim Ortamı boyutu için $\bar{X}=4.54$; Yeniliğe Açıklık boyutu için $\bar{X}=4.29$ ve ölçeğin

toplamı için ise $\bar{X}=4.34$ şeklindedir. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel güven algıları en yüksek Yöneticiye Güven boyutunda, en düşük Çalışanlara Duyarlılık boyutunda gerçekleşmiştir.

4.2.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları

Öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-Testi ve Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları

<i>n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri</i>					<i>Levene Testi</i>		<i>t- Testi</i>		
Örgütsel Güven	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	F	p	t	SD	p
Çalışanlara	Kadın	1181	3.89	1.01	.007	.935	-3.472*	2217	.001
Duyarlılık	Erkek	1038	4.04	1.01					
Yöneticiye	Kadın	1181	4.61	1.08	3.155	.076	-2.777*	2217	.006
Güven	Erkek	1038	4.74	1.04					
İletişim	Kadın	1181	4.48	1.02	1.291	.256	-2.882*	2217	.004
Ortamı	Erkek	1038	4.61	1.00					
Toplam	Kadın	1181	4.27	0.97	1.133	.287	-3.566*	2217	.000
	Erkek	1038	4.42	0.95					
<i>Mann Whitney U Testi</i>									
Boyut	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U		Z		p
Yeniliğe	Kadın	1181	1043.83	1232767.00	534796.00		-5.201*		.000
Açıklık	Erkek	1038	1185.28	1230323.00					
							Levene Testi	F=7.587	p=.006

*p<.01

Tablo 28’e göre örgütsel güven ölçeğinin toplamında, Çalışanlara Duyarlılık, Yöneticiye Güven ve İletişim Ortamı boyutlarında varyansların homojen olduğu; Yeniliğe Açıklık boyutunda ise varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi ve Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$t_{(2217)}=-3.566$; $p<.01$], Çalışanlara Duyarlılık [$t_{(2217)}=-$

3.472; $p < .01$], Yöneticiye Güven [$t_{(2217)} = -2.777$; $p < .01$], İletişim Ortamı [$t_{(2217)} = -2.882$; $p < .01$] ve Yeniliğe Açıklık [$Z = -5.201$; $p < .01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamı, Çalışanlara Duyarlılık, Yöneticiye Güven, İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında; erkek öğretmenlerin algı düzeylerinin, kadın öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar ışığında erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre örgütlerine daha fazla güvendikleri ifade edilebilir.

4.2.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları

Öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

	<i>Medeni Durum</i>	<i>n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri</i>			<i>Levene Testi</i>		<i>t- Testi</i>		
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
<i>Çalışanlara Duyarlılık</i>	<i>Bekâr</i>	705	3.96	0.98	2.252	.134	-.166	2217	.869
	<i>Evli</i>	1514	3.97	1.03					
<i>Yöneticiye Güven</i>	<i>Bekâr</i>	705	4.69	1.06	.042	.837	.380	2217	.704
	<i>Evli</i>	1514	4.67	1.06					
<i>İletişim Ortamı</i>	<i>Bekâr</i>	705	4.52	1.00	.277	.599	-.622	2217	.534
	<i>Evli</i>	1514	4.55	1.02					
<i>Yeniliğe Açıklık</i>	<i>Bekâr</i>	705	4.25	1.10	.027	.869	1.329	2217	.184
	<i>Evli</i>	1514	4.32	1.11					
<i>Toplam</i>	<i>Bekâr</i>	705	4.33	0.95	.074	.785	-.214	2217	.830
	<i>Evli</i>	1514	4.34	0.97					

Tablo 29’a göre öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$t_{(2217)} = -.214$; $p > .05$], Çalışanlara Duyarlılık [$t_{(2217)} = -.166$; $p > .05$], Yöneticiye Güven [$t_{(2217)} = .380$; $p > .05$], İletişim Ortamı [$t_{(2217)} = -.622$; $p > .05$] ve Yeniliğe Açıklık [$t_{(2217)} = 1.329$; $p > .05$] boyutları için istatistiksel açıdan

anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının medeni durum değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir.

4.2.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları

Öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının yaş değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi												
Boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		KT	SD	KO	F	p	Tukey
					Levene	p						
ÇD	21-30(1)	940	3.87	1.03	1.004	.390	22.922	3	7.641	7.449*	.000	4>1
	31-40(2)	835	3.98	1.01			2271.857	2215	1.026			3>1
	41-50(3)	321	4.08	0.96			2294.778	2218				
	51-60(4)	123	4.26	0.96								
Kruskal Wallis Testi												
Örgütsel Güven	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X ²	SD	p	Fark			
				Levene	p							
Yöneticiye Güven	21-30 (1)	940	1087.24	6.243	.000	5.442	3	.142	-			
	31-40 (2)	835	1105.95									
	41-50 (3)	321	1148.48									
	51-60 (4)	123	1210.95									
İletişim Ortamı	21-30 (1)	940	1046.57	3.950	.008	26.657*	3	.000	4>2, 4>1, 3>1			
	31-40 (2)	835	1120.58									
	41-50 (3)	321	1191.66									
	51-60 (4)	123	1309.77									
Yeniliğe Açıklık	21-30 (1)	940	1043.29	5.916	.001	25.197*	3	.000	4>1, 3>1, 2>1			
	31-40 (2)	835	1128.18									
	41-50 (3)	321	1191.62									
	51-60 (4)	123	1283.41									
Toplam	21-30 (1)	940	1057.80	4.242	.005	19.994*	3	.000	4>2, 4>1, 3>1			
	31-40 (2)	835	1114.38									
	41-50 (3)	321	1183.12									
	51-60 (4)	123	1288.38									

*p<.01 **Not:** ÇD: Çalışanlara Duyarlılık; KT: Kareler Toplamı; KO: Kareler Ortalaması

Tablo 30’a göre, Çalışanlara Duyarlılık boyutunda varyansların homojen olduğu; ölçeğin toplamı, Yöneticiye Güven, İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında ise varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; yaş değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$X^2_{(3)}=19.994$; $p<.01$], Çalışanlara Duyarlılık [$F_{(2215)}=7.449$;

$p < .01$], İletişim Ortamı [$X^2_{(3)}=26.657$; $p < .01$] ve Yeniliğe Açıklık [$X^2_{(3)}=25.197$; $p < .01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; Yöneticiye Güven [$X^2_{(3)}=5.442$; $p > .05$] boyutu için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde Çalışanlara Duyarlılık boyutunda 41-50 [$\bar{X}=4.08$] ve 51-60 [$\bar{X}=4.26$] yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algıları 21-30 [$\bar{X}=3.87$] yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Bunun yanında ölçeğin toplamı [*Sıra Ort.*=1183.12; *Sıra Ort.*=1238.88], İletişim Ortamı [*Sıra Ort.*=1191.66; *Sıra Ort.*=1309.77] ve Yeniliğe Açıklık [*Sıra Ort.*=1191.62; *Sıra Ort.*=1283.41] boyutlarında 41-50 ve 51-60 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algılarının, diğer yaş gruplarında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin toplamı ve tüm boyutlarında öğretmenlerin yaşları ilerledikçe güven algıları da artmaktadır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin yaşları ile okullarına ilişkin duydukları güven algılarının doğru orantılı olduğu söylenebilir.

4.2.4. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları

Öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının *branş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi												
Örgütsel Güven	Branş	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
					Levene	p						
Çalışanlara Duyarlılık	Dil	325	3.85	0.98	.752	.585	Gruplar Arası	6.072	5	1.214	1.174	.319
	Yetenek	172	4.00	0.94			Grup İçi	2288.706	2213	1.034		
	Sayısal	441	4.01	1.03			Toplam	2294.778	2218			
	Sözel	575	3.95	1.03								
	Sınıf	545	3.98	1.01								
	Meslek D.	161	4.03	1.04								
Yöneticiye Güven	Dil	325	4.63	1.12	1.476	.194	Gruplar Arası	.970	5	.194	.170	.974
	Yetenek	172	4.69	1.06			Grup İçi	2524.581	2213	1.141		
	Sayısal	441	4.67	1.05			Toplam	2525.552	2218			
	Sözel	575	4.69	1.06								
	Sınıf	545	4.70	1.03								
	Meslek D.	161	4.66	1.10								
İletişim Ortamı	Dil	325	4.45	1.01	.938	.455	Gruplar Arası	5.000	5	1.000	.966	.437
	Yetenek	172	4.58	1.00			Grup İçi	2290.744	2213	1.035		
	Sayısal	441	4.55	1.00			Toplam	2295.745	2218			
	Sözel	575	4.54	1.03								
	Sınıf	545	4.60	1.00								
	Meslek D.	161	4.49	1.05								
Toplam	Dil	325	4.25	0.98	.978	.429	Gruplar Arası	3.558	5	.712	.762	.578
	Yetenek	172	4.37	0.92			Grup İçi	2067.774	2213	.934		
	Sayısal	441	4.36	0.97			Toplam	2071.332	2218			
	Sözel	575	4.33	0.97								
	Sınıf	545	4.38	0.94								
	Meslek D.	161	4.35	1.00								
Kruskal Wallis H Testi												
Boyut	Branş	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X ²	SD	p				
				Levene	p							
Yeniliğe Açıklık	Dil	325	1036.18	2.945	.012	7.722	5	.172				
	Yetenek	172	1107.20									
	Sayısal	441	1111.16									
	Sözel	575	1102.84									
	Sınıf	545	1159.71									
	Meslek D.	161	1116.11									

Tablo 31'e göre örgütsel güven ölçeğinin toplamı, Çalışanlara Duyarlılık, Yöneticiye Güven ve İletişim Ortamı boyutlarında varyansların homojen olduğu; Yeniliğe Açıklık boyutunda ise varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; ölçeğin toplamı [$F_{(2215)}=.762$; $p>.05$], Çalışanlara Duyarlılık [$F_{(2215)}=1.174$; $p>.05$], Yöneticiye Güven [$F_{(2215)}=.170$; $p>.05$], İletişim Ortamı [$F_{(2215)}=.966$; $p>.05$] ve Yeniliğe Açıklık [$X^2_{(5)}=7.722$; $p>.05$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel güven algılarının branş değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bunun yanında Çalışanlara Duyarlılık [$\bar{X}=4.03$] boyutu için meslek dersleri grubunda; ölçeğin toplamı [$\bar{X}=4.38$], Yöneticiye Güven [$\bar{X}=4.70$], İletişim Ortamı [$\bar{X}=4.60$] ve Yeniliğe Açıkları [$Sıra Ort.=1159.71$] boyutları için ise sınıf grubunda bulunan öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

4.2.5. Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları

Öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 32'de sunulmuştur.

Tablo 32. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi													
Boyut	Mesleki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Çalışanlara Duyarlılık	1-5 yıl (1)	893	3.90	1.03			Gruplar Arası	21.766	4	5.442	5.300*	.000	5>1
	6-10 yıl (2)	505	3.89	1.00			Grup İçi	2273.012	2214	1.027			5>2
	11-15 yıl (3)	321	3.99	1.00	.786	.534	Toplam	2294.778	2218				4>1
	16-20 yıl (4)	301	4.11	0.99									4>2
	21-üzeri yıl (5)	199	4.17	0.96									
Kruskal Wallis H Testi													
Örgütsel Güven	Mesleki Hizmet Süresi	n	Sıra Ort.	Homojenlik Testi		X ²	SD	p	Fark				
				Levene	p								
Yöneticiye Güven	1-5 yıl (1)	893	1089.28										
	6-10 yıl (2)	505	1105.82										
	11-15 yıl (3)	321	1081.21	5.970	.000	5.965	4	.202	-				
	16-20 yıl (4)	301	1171.58										
	21-üzeri yıl (5)	199	1166.88										
İletişim Ortamı	1-5 yıl (1)	893	1049.10										
	6-10 yıl (2)	505	1103.05						5>1				
	11-15 yıl (3)	321	1110.17	4.599	.001	24.838*	4	.000	5>2				
	16-20 yıl (4)	301	1211.53						4>1				
	21-üzeri yıl (5)	199	1247.09										
Yeniliğe Açıklık	1-5 yıl (1)	893	1045.72										
	6-10 yıl (2)	505	1096.53						5>1				
	11-15 yıl (3)	321	1152.95	4.977	.001	23.256*	4	.000	4>1				
	16-20 yıl (4)	301	1203.24						3>1				
	21-üzeri yıl (5)	199	1222.36										
Toplam	1-5 yıl (1)	893	1065.41										
	6-10 yıl (2)	505	1085.02						5>1				
	11-15 yıl (3)	321	1110.77	4.104	.003	18.515*	4	.001	5>2				
	16-20 yıl (4)	301	1205.13						4>1				
	21-üzeri yıl (5)	199	1228.32										

*p<.01

Tablo 32'ye göre örgütsel güven ölçeğinin toplamı, Yöneticiye Güven, İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında varyansların homojen olduğu; Çalışanlara Duyarlılık boyutunda ise varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$X^2_{(4)}=18.515$; $p<.01$], Çalışanlara Duyarlılık [$F_{(2215)}=5.300$; $p<.01$], İletişim Ortamı [$X^2_{(4)}=24.838$; $p<.01$] ve Yeniliğe Açıklık [$X^2_{(4)}=23.256$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; Yöneticiye Güven [$X^2_{(3)}=5.965$; $p>.05$] boyutu için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde; Çalışanlara Duyarlılık boyutunda 16-20 [$\bar{X}=4.11$] ve 21-üzeri yıl [$\bar{X}=4.17$] mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 1-5 [$\bar{X}=3.90$] ve 6-10 yıl [$\bar{X}=3.89$] mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun yanında ölçeğin toplamı [*Sıra Ort.*=1205.13; *Sıra Ort.*=1228.32], İletişim Ortamı [*Sıra Ort.*=1211.53; *Sıra Ort.*=1247.09] ve Yeniliğe Açıklık [*Sıra Ort.*=1203.24; *Sıra Ort.*=1222.36] boyutlarında 16-20 yıl ve 21 üzeri yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, diğer mesleki hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Bu bulgular ışığında, öğretmenlerin mesleki hizmet süreleri arttıkça örgütsel güven algılarının arttığı söylenebilir.

4.2.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları

Öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 33'te sunulmuştur.

Tablo 33. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi													
Örgütsel Güven	Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Çalışanlara Duyarlılık	1-5 yıl (1)	1676	3.95	1.02			Gruplar Arası	10.296	4	2.574	2.495*	.041	5>1
	6-10 yıl (2)	351	3.94	1.00			Grup İçi	2284.482	2214	1.032			5>2
	11-15 yıl (3)	99	4.17	0.92	1.217	.301	Toplam	2294.778	2218				5>4
	16-20 yıl (4)	72	3.93	0.95									3>1
	21-üzeri yıl (5)	21	4.47	0.83									3>2
İletişim Ortamı	1-5 yıl (1)	1676	4.53	1.02			Gruplar Arası	7.238	4	1.810	1.751	.136	-
	6-10 yıl (2)	351	4.57	1.02			Grup İçi	2288.506	2214	1.034			
	11-15 yıl (3)	99	4.64	0.98	1.981	.095	Toplam	2295.745	2218				
	16-20 yıl (4)	72	4.46	0.96									
	21-üzeri yıl (5)	21	5.04	0.68									
Yeniliğe Açıklık	1-5 yıl (1)	1676	4.27	1.11			Gruplar Arası	9.275	4	2.319	1.890	.109	-
	6-10 yıl (2)	351	4.36	1.11			Grup İçi	2716.083	2214	1.227			
	11-15 yıl (3)	99	4.45	1.05	1.770	.132	Toplam	2725.358	2218				
	16-20 yıl (4)	72	4.26	1.05									
	21-üzeri yıl (5)	21	4.72	0.73									
Kruskal Wallis H Testi													
Boyut	Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi							X ²	SD	p
				Levene	p								
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	893	1111,92										
	6-10 yıl	505	1095,84										
	11-15 yıl	321	1151,88	3.879	.004					3.648	4	.456	
	16-20 yıl	301	1023,31										
	21 ve üzeri	199	1292,95										
Toplam	1-5 yıl	893	1103,88										
	6-10 yıl	505	1107,73										
	11-15 yıl	321	1203,60	2.606	.034					7.304	4	.121	
	16-20 yıl	301	1049,44										
	21 ve üzeri	199	1402,95										

*p<.05

Tablo 33'e göre, Çalışanlara Duyarlılık, İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında varyansların homojen olduğu; ölçeğin toplamı ve Yöneticiye Güven boyutunda ise varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$X^2_{(4)}=7.304$; $p>.05$], Yöneticiye Güven [$X^2_{(4)}=3.648$; $p>.05$], İletişim Ortamı [$F_{(2214)}=1.751$; $p>.05$] ve Yeniliğe Açıklık [$F_{(2214)}=1.890$; $p>.05$] boyutları için istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı; Çalışanlara Duyarlılık [$F_{(2214)}=2.495$; $p<.05$] boyutu açısından ise anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Anlamlı farklılık incelendiğinde Çalışanlara Duyarlılık boyutunda 21 ve üzeri yıl [$\bar{X}=4.47$] çalışılan okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 1-5 [$\bar{X}=3.95$], 6-10 [$\bar{X}=3.94$] ve 11-15 yıl [$\bar{X}=4.17$] hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanında 11-15 yıl çalışılan okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 1-5 ve 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Bu sonuçlar, mesleki hizmet süresi değişkeni için elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullarındaki hizmet süreleri arttıkça örgütsel güven algılarının arttığı söylenebilir.

4.2.7. Okul Türü Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Algıları

Öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının *okul türü* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Güven	Okul Türü	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Çalışanlara Duyarlılık	İlkokul	665	3.97	1.01			Gruplar Arası	9.343	2	4.672	4.530*	.011	2>3
	Ortaokul	751	4.04	1.02	.199	.820	Grup İçi	2285.435	2216	1.031			
	Lise	803	3.89	1.00			Toplam	2294.778	2218				
Yöneticiye Güven	İlkokul	665	4.69	1.04			Gruplar Arası	3.120	2	1.560	1.370	.254	-
	Ortaokul	751	4.71	1.09	1.704	.182	Grup İçi	2522.432	2216	1.138			
	Lise	803	4.62	1.06			Toplam	2525.552	2218				
İletişim Ortamı	İlkokul	665	4.58	0.99			Gruplar Arası	9.216	2	4.608	4.466*	.012	1>3
	Ortaokul	751	4.60	1.01	2.139	.118	Grup İçi	2286.529	2216	1.032			2>3
	Lise	803	4.46	1.02			Toplam	2295.745	2218				
Yeniliğe Açıklık	İlkokul	665	4.36	1.06			Gruplar Arası	12.438	2	6.219	5.080**	.006	1>3
	Ortaokul	751	4.34	1.13	1.785	.168	Grup İçi	2712.920	2216	1.224			2>3
	Lise	803	4.19	1.10			Toplam	2725.358	2218				
Toplam	İlkokul	665	4.36	0.94			Gruplar Arası	7.069	2	3.535	3.794*	.023	2>3
	Ortaokul	751	4.40	0.98	1.665	.189	Grup İçi	2064.263	2216	.932			
	Lise	803	4.27	0.96			Toplam	2071.332	2218				

**p<.01; *p<.05

Tablo 34'e göre öğretmenlerin örgütsel güven algı ortalamalarının *okul türü* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına bakıldığında ölçeğin toplamı [$F_{(2216)}=3.794; p<.05$], Çalışanlara Duyarlılık [$F_{(2216)}=4.530; p<.05$], İletişim Ortamı [$F_{(2216)}=4.466; p<.05$] ve Yeniliğe Açıklık [$F_{(2216)}=5.080; p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu; Yöneticiye Güven [$F_{(2216)}=1.370; p>.05$] boyutu açısından ise anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamı [$\bar{X}=4.40$] ve Çalışanlara Duyarlılık [$\bar{X}=4.04$] boyutunda, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyleri, liselerde görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksektir. Bunun yanında İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında ise ilkokul [$\bar{X}=4.58$; $\bar{X}=4.36$] ve ortaokullarda [$\bar{X}=4.60$; $\bar{X}=4.34$] görev yapan öğretmenlerin algılarının, liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven algıları en yüksek ortaokullarda, en düşük liselerde gerçekleşmektedir.

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmaya ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mesleki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve okul türü değişkenleri açısından incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma ölçeğinin toplamına ve boyutlarına (*Güçsüzlük, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Kuralsızlık ve Kendine Yabancılaşma*) ilişkin algıları Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Örgütsel Yabancılaşma</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
<i>Güçsüzlük</i>	2219	1.91	0.60
<i>Anlamsızlık</i>	2219	1.66	0.64
<i>Yalıtılmışlık</i>	2219	1.75	0.70
<i>Kuralsızlık</i>	2219	2.04	0.77
<i>Kendine Yabancılaşma</i>	2219	1.75	0.75
<i>Toplam</i>	2219	1.82	0.55

Tablo 35'e göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı düzeylerinin ortalamaları, Güçsüzlük boyutu için $\bar{X}=1.91$; Anlamsızlık boyutu için $\bar{X}=1.66$; Yalıtılmışlık boyutu için $\bar{X}=1.75$; Kuralsızlık boyutu için $\bar{X}=2.04$; Kendine Yabancılaşma boyutu için $\bar{X}=1.75$ ve ölçeğin toplamı için ise $\bar{X}=1.82$ şeklindedir. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları en yüksek Kuralsızlık boyutunda; en düşük Anlamsızlık boyutunda gerçekleşmiştir.

4.3.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Yabancılaşma	Cinsiyet	n	Sıra Ort	Sıra Top	Levene Testi		U	Z	p
					F	p			
Güçsüzlük	Kadın	1181	1098.75	1297618.00	10.900	.001	599647.00	-.883	.377
	Erkek	1038	1122.81	1165472.00					
Anlamsızlık	Kadın	1181	1048.95	1238809.50	22.215	.000	540838.50	-4.801*	.000
	Erkek	1038	1179.46	1224280.50					
Yalıtılmışlık	Kadın	1181	1047.48	1237079.50	11.020	.001	539108.50	-4.932*	.000
	Erkek	1038	1181.13	1226010.50					
Kuralsızlık	Kadın	1181	1065.80	1258713.00	21.249	.000	560742.00	-3.485*	.000
	Erkek	1038	1160.29	1204377.00					
Kendine Yabancılaşma	Kadın	1181	1096.19	1294597.00	15.212	.000	596626.00	-1.103*	.270
	Erkek	1038	1125.72	1168493.00					
Toplam	Kadın	1181	1071.12	1264989.50	23.878	.000	567018.50	-3.050*	.002
	Erkek	1038	1154.24	1198100.50					

p<.01*

Tablo 36'ya göre örgütsel yabancılaşma ölçeğinin toplamı, Güçsüzlük, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Kuralsızlık ve Kendine Yabancılaşma boyutlarında varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$Z=-3.050$; $p<.01$], Anlamsızlık [$Z=-4.801$; $p<.01$], Yalıtılmışlık [$Z=-4.932$; $p<.01$] ve Kuralsızlık [$Z=-3.485$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu;

Güçsüzlük [$Z=-.883$; $p>.05$] ve Kendine Yabancılaşma [$Z=-1.103$; $p>.05$] boyutları için ise anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamı [*Sıra Ort.*=1154.24], Anlamsızlık [*Sıra Ort.*=1179.46], Yalıtılmışlık [*Sıra Ort.*=1181.13] ve Kuralsızlık [*Sıra Ort.*=1160.29] boyutlarında erkek öğretmenlerin algılarının, kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmüştür. Bunun yanında Güçsüzlük ve Kendine Yabancılaşma boyutları için kadın ve erkek öğretmenlerin algılarının benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ayrıca örgütsel yabancılaşma ölçeğinin toplamı ve tüm boyutlarında erkek öğretmenlerin algıları, kadın öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek düzeydedir. Bu sonuçlara göre erkek öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadıkları ifade edilebilir.

4.3.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-Testi ve Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları

		<i>n. $\bar{X}$ ve SS Değerleri</i>			<i>Levene Testi</i>		<i>t- Testi</i>		
<i>Örgütsel Yabancılaşma</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>n</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
<i>Güçsüzlük</i>	<i>Bekâr</i>	705	1.95	0.62	.504	.478	2.452*	2217	.014
	<i>Evli</i>	1514	1.88	0.59					
<i>Anlamsızlık</i>	<i>Bekâr</i>	705	1.70	0.69	3.229	.072	1.954	2217	.051
	<i>Evli</i>	1514	1.64	0.62					
<i>Kuralsızlık</i>	<i>Bekâr</i>	705	2.08	0.79	.081	.776	1.717	2217	.086
	<i>Evli</i>	1514	2.02	0.76					
<i>Toplam</i>	<i>Bekâr</i>	705	1.87	0.59	1.881	.170	2.698**	2217	.007
	<i>Evli</i>	1514	1.80	0.54					
<i>Mann Whitney U Testi</i>									
<i>Boyut</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>Levene Testi</i>		<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
					<i>F</i>	<i>p</i>			
<i>Yalıtılmışlık</i>	<i>Bekâr</i>	705	1122.52	791378.00	5,207	,023	524857.000	-.632	.527
	<i>Evli</i>	1514	1104.17	1671712.00					
<i>Kendine Yabancılaşma</i>	<i>Bekâr</i>	705	1217.54	858367.00	6,118	,013	457868.000	-5.494*	.000
	<i>Evli</i>	1514	1059.92	1604723.00					

**p<.01; *p<.05

Tablo 37'ye göre örgütsel yabancılaşma ölçeğinin toplamı, Güçsüzlük, Anlamsızlık ve Kuralsızlık boyutlarında varyansların homojen olduğu; Yalıtılmışlık ve Kendine Yabancılaşma boyutunda ise varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi ve Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$t_{(2217)}=2.698$; $p<.01$], Güçsüzlük [$t_{(2217)}=2.452$; $p<.05$] ve Kendine Yabancılaşma [$Z=-5.494$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu; Anlamsızlık [$t_{(2217)}=1.954$; $p>.05$], Kuralsızlık [$t_{(2217)}=1.717$; $p>.05$] ve Yalıtılmışlık [$Z=-.632$; $p>.05$] boyutlarında ise anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamı [$\bar{X}=1.87$], Güçsüzlük [$\bar{X}=1.95$] ve Kendine Yabancılaşma [*Sıra Ort.*=1217.54] boyutlarında bekâr öğretmenlerin algıları, evli öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanında Anlamsızlık, Kuralsızlık ve Yalıtılmışlık boyutlarında bekâr ve evli öğretmenlerin algılarının benzer olduğu ifade edilebilir. Ayrıca ölçeğin toplamı ve tüm boyutlarında bekâr öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre yabancılaşma algıları daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre bekâr öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadıkları söylenebilir.

4.3.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *yaş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 38'de sunulmuştur.

Tablo 38. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi													
Örgütsel Yabancılaşma	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Kuralsızlık	21-30 (1)	940	2.12	0.78	1.028	.379	Gruplar Arası	15.150	3	5.050	8.474*	.000	1>2
	31-40 (2)	835	2.02	0.75			Gruplar İçi	1319.983	2215	.596			1>3
	41-50 (3)	321	1.94	0.77			Toplam	1335.133	2218				1>4
	51-60 (4)	123	1.83	0.72									
Kruskal Wallis H Testi													
Boyut	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X²	SD	p	Fark				
				Levene	p								
Güçsüzlük	21-30 (1)	940	1159.43	5.127	.002	15.035*	3	.002	1>2				
	31-40 (2)	835	1091.66							1>4			
	41-50 (3)	321	1074.59										
	51-60 (4)	123	949.11										
Anlamsızlık	21-30 (1)	940	1149.82	4.855	.002	18.726*	3	.000	1>4				
	31-40 (2)	835	1119.15										
	41-50 (3)	321	1044.56										
	51-60 (4)	123	914.36										
Yalıtılmışlık	21-30 (1)	940	1130.94	6.587	.000	3.122	3	.373	-				
	31-40 (2)	835	1106.46										
	41-50 (3)	321	1085.87										
	51-60 (4)	123	1036.93										
Kendine Yabancılaşma	21-30 (1)	940	1186.91	5.075	.002	32.200*	3	.000	1>2				
	31-40 (2)	835	1089.35							1>3			
	41-50 (3)	321	987.94								1>4		
	51-60 (4)	123	980.99										
Toplam	21-30 (1)	940	1167.77	4.367	.004	22.768*	3	.000	1>2				
	31-40 (2)	835	1100.74							1>3			
	41-50 (3)	321	1037.93								1>4		
	51-60 (4)	123	919.41										

*p<.01

Tablo 38'e göre, Kuralsızlık boyutunda varyansların homojen olduğu; ölçeğin toplamı, Güçsüzlük, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık ve Kendine Yabancılaşma boyutlarında homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; yaş değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$X^2_{(3)}=22.768$; $p<.01$], Kuralsızlık [$F_{(2215)}=8.474$; $p<.01$], Güçsüzlük [$X^2_{(3)}=15.035$; $p<.01$] Anlamsızlık [$X^2_{(3)}=18.726$; $p<.01$] ve Kendine Yabancılaşma [$X^2_{(3)}=32.200$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; Yalıtılmışlık [$X^2_{(3)}=3.122$; $p>.05$] boyutu için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde, Kuralsızlık boyutunda 21-30 yaş [$\bar{X}=2.12$] aralığında bulunan öğretmenlerin algılarının, 31-40 [$\bar{X}=2.02$], 41-50 [$\bar{X}=1.94$] ve 51-60 yaş [$\bar{X}=1.83$] aralıklarında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında ölçeğin toplamı [*Sıra Ort.*=1167.77], Güçsüzlük [*Sıra Ort.*=1159.43], Anlamsızlık [*Sıra Ort.*=1149.82] ve Kendine Yabancılaşma [*Sıra Ort.*=1186.91] boyutlarında 21-30 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algıları, diğer yaş gruplarında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Bu bulgulara göre genç öğretmenlerin okullarında daha fazla yabancılaşma yaşadıkları ve bu yabancılaşma algılarının yaşları ilerledikçe azaldığı ifade edilebilir.

4.3.4. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *branş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 39'da sunulmuştur.

Tablo 39. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi													
Örgütsel Yabancılaşma	Branş	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Kuralsızlık	Dil (1)	325	2.10	0.75	1.106	.355	Gruplar Arası	6.271	5	1.254	2.089	.064	-
	Yetenek (2)	172	2.07	0.75			Grup İçi	1328.862	2213	.600			
	Sayısal (3)	441	2.10	0.76			Toplam	1335.133	2218				
	Sözel (4)	575	2.04	0.81									
	Sınıf (5)	545	1.97	0.75									
	Meslek D (6)	161	1.96	0.77									
Kendine Yabancılaşma	Dil (1)	325	1.86	0.77	1.226	.294	Gruplar Arası	10.828	5	2.166	3.870*	.002	1>5
	Yetenek (2)	172	1.75	0.76			Grup İçi	1238.304	2213	.560			1>6
	Sayısal (3)	441	1.80	0.77			Toplam	1249.132	2218			3>5	
	Sözel (4)	575	1.74	0.75									
	Sınıf (5)	545	1.67	0.69									
	Meslek D (6)	161	1.65	0.76									
Kruskal Wallis H Testi													
Boyut	Branş	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X ²	SD	p	Fark				
				Levene	p								
Güçsüzlük	Dil (1)	325	1218.86	3.268	.006	22.073*	5	.001	1>5				
	Yetenek (2)	172	1087.17										
	Sayısal (3)	441	1153.83										
	Sözel (4)	575	1109.59										
	Sınıf (5)	545	1022.01										
	Meslek D (6)	161	1093.89										
Anlamsızlık	Dil (1)	325	1209.00	2.620	.023	37.780*	5	.000	1>5 3>5				
	Yetenek (2)	172	1157.50										
	Sayısal (3)	441	1211.99										
	Sözel (4)	575	1082.28										
	Sınıf (5)	545	1011.70										
	Meslek D (6)	161	1011.80										
Yalıtılmışlık	Dil (1)	325	1149.94	2.260	.046	8.417	5	.135	-				
	Yetenek (2)	172	1032.71										
	Sayısal (3)	441	1158.95										
	Sözel (4)	575	1114.18										
	Sınıf (5)	545	1074.66										
	Meslek D (6)	161	1082.56										
Toplam	Dil (1)	325	1220.34	2.392	.036	28.472*	5	.000	1>5 3>5				
	Yetenek (2)	172	1095.98										
	Sayısal (3)	441	1182.70										
	Sözel (4)	575	1102.20										
	Sınıf (5)	545	1018.81										
	Meslek D (6)	161	1039.66										

*p<.01

Tablo 39’a göre Kuralsızlık ve Kendine Yabancılaşma boyutlarında varyansların homojen olduğu; ölçeğin toplamı, Güçsüzlük, Anlamsızlık ve Yalıtılmışlık boyutlarında ise varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; *branş* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$X^2_{(5)}=28.472$; $p<.01$], Kendine Yabancılaşma [$F_{(2213)}=3.870$; $p<.01$], Güçsüzlük [$X^2_{(5)}=22.073$; $p<.01$] ve Anlamsızlık [$X^2_{(5)}=37.780$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; Kuralsızlık [$F_{(2213)}=2.089$; $p>.05$] ve Yalıtılmışlık [$X^2_{(5)}=8.417$; $p>.05$] boyutları için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde Kendine Yabancılaşma boyutunda Dil grubunda [$\bar{X}=2.10$] bulunan öğretmenlerin algıları, Sınıf [$\bar{X}=1.97$] ve Meslek Dersleri grubunda [$\bar{X}=1.96$] bulunan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksektir. Bunun yanında Sayısal grubunda [$\bar{X}=2.10$] bulunan öğretmenlerin algılarının, Sınıf grubunda [$\bar{X}=1.97$] bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçeğin toplamı [*Sıra Ort.*=1182.70; *Sıra Ort.*=1220.34], Güçsüzlük [*Sıra Ort.*=1153.83; *Sıra Ort.*=1218.86] ve Anlamsızlık [*Sıra Ort.*=1211.99; *Sıra Ort.*=1209.00] boyutlarında Dil ve Sayısal gruplarında bulunan öğretmenlerin algılarının, diğer gruplarda bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, Dil ve Sayısal gruplarında bulunan öğretmenlerin, okullarında daha fazla yabancılaşma yaşadıkları söylenebilir. Diğer yandan Meslek Dersleri grubunda bulunan öğretmenlerin, diğer gruplarda bulunan öğretmenlere göre daha az yabancılaşma yaşadıkları ifade edilebilir.

4.3.5. Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 40’ta sunulmuştur.

Tablo 40. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi													
Örgütsel Yabancılaşma	Mesleki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Güçsüzlük	1-5 yıl (1)	893	1.95	0.63	1.911	.106	Gruplar Arası	5.703	4	1.426	3.892*	.004	1>5
	6-10 yıl (2)	505	1.91	0.58			Grup İçi	811.079	2214	.366			
	11-15 yıl (3)	321	1.90	0.60			Toplam	816.782	2218				
	16-20 yıl (4)	301	1.85	0.56									
	21-üzeri (5)	199	1.78	0.55									
Kuralsızlık	1-5 yıl (1)	893	2.10	0.78	1.516	.195	Gruplar Arası	14.301	4	3.575	5.993*	.000	1>5 2>5 3>5
	6-10 yıl (2)	505	2.06	0.79			Grup İçi	1320.832	2214	.597			
	11-15 yıl (3)	321	2.05	0.75			Toplam	1335.133	2218				
	16-20 yıl (4)	301	1.97	0.75									
	21-üzeri (5)	199	1.82	0.71									
Kruskal Wallis H Testi													
Boyut	Mesleki Hizmet Süresi	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X ²	SD	p	Fark				
				Levene	p								
Anlamsızlık	1-5 yıl (1)	893	1120.25	4.582	.001	19.127*	4	.001	1>5 2>5 3>5				
	6-10 yıl (2)	505	1140.83										
	11-15 yıl (3)	321	1173.27										
	16-20 yıl (4)	301	1069.95										
	21-üzeri (5)	199	944.28										
Yalıtılmışlık	1-5 yıl (1)	893	1117.69	5.217	.000	4.137	4	.388	-				
	6-10 yıl (2)	505	1118.90										
	11-15 yıl (3)	321	1142.30										
	16-20 yıl (4)	301	1086.66										
	21-üzeri (5)	199	1036.11										
Kendine Yabancılaşma	1-5 yıl (1)	893	1178.65	5.462	.000	29.295*	4	.000	1>5 1>4 2>5				
	6-10 yıl (2)	505	1121.87										
	11-15 yıl (3)	321	1083.33										
	16-20 yıl (4)	301	1008.36										
	21-üzeri (5)	199	968.59										
Toplam	1-5 yıl (1)	893	1148.01	2.641	.032	21.610*	4	.000	1>5 2>5 3>5				
	6-10 yıl (2)	505	1137.08										
	11-15 yıl (3)	321	1125.87										
	16-20 yıl (4)	301	1050.12										
	21-üzeri (5)	199	935.67										

*p<.01

Tablo 40'a göre, Güçsüzlük ve Kuralsızlık boyutlarında varyansların homojen olduğu; ölçeğin toplamı, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık ve Kendine Yabancılaşma boyutlarında homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$X^2_{(4)}=21.610$; $p<.01$], Kendine Yabancılaşma [$X^2_{(4)}=29.295$; $p<.01$], Güçsüzlük [$F_{(2214)}=3.892$; $p<.01$], Anlamsızlık [$X^2_{(4)}=19.127$; $p<.01$] ve Kuralsızlık [$F_{(2214)}=3.892$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; Yalıtılmışlık [$X^2_{(4)}=4.137$; $p>.05$] boyutu için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından Güçsüzlük boyutunda 1-5 yıl [$\bar{X}=1.95$] mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 21 ve üzeri yıl [$\bar{X}=1.78$] mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Bunun yanında ölçeğin toplamı, Kuralsızlık ve Anlamsızlık boyutlarında 1-5 [*Sıra Ort.*=1148.01; $\bar{X}=2.10$; *Sıra Ort.*=1120.25], 6-10 [*Sıra Ort.*=1137.08; $\bar{X}=2.06$; *Sıra Ort.*=1140.83] ve 11-15 yıl [*Sıra Ort.*=1125.87; $\bar{X}=2.05$; *Sıra Ort.*=1173.27] mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının 21 ve üzeri yıl [*Sıra Ort.*=935.67; $\bar{X}=1.82$; *Sıra Ort.*=944.28] mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Kendine Yabancılaşma boyutunda ise 1-5 [*Sıra Ort.*=1178.65] ve 6-10 yıl [*Sıra Ort.*=1121.87] mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 21 ve üzeri yıl [*Sıra Ort.*=968.59] mesleki hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Ayrıca örgütsel yabancılaşma algılarının genel olarak en yüksek 1-5 yıl; en düşük 21 ve üzeri yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin, tecrübeli öğretmenlere göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları söylenebilir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin artması sonucunda yabancılaşma algılarının azaldığı ifade edilebilir.

4.3.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 41'de sunulmuştur.

Tablo 41. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi													
Örgütsel Yabancılaşma	Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Güçsüzlük	1-5 yıl (1)	1676	1.92	0.61	1.018	.397	Gruplar Arası	1.836	4	.459	1.247	.289	-
	6-10 yıl (2)	351	1.87	0.57			Grup İçi	814.945	2214	.368			
	11-15 yıl (3)	99	1.85	0.57			Toplam	816.782	2218				
	16-20 yıl (4)	72	1.85	0.53									
	21-üzeri yıl (5)	21	1.75	0.50									
Yalıtılmışlık	1-5 yıl (1)	1676	1.76	0.71	2.243	.062	Gruplar Arası	.627	4	.157	.312	.870	-
	6-10 yıl (2)	351	1.74	0.72			Grup İçi	1112.574	2214	.503			
	11-15 yıl (3)	99	1.73	0.65			Toplam	1113.200	2218				
	16-20 yıl (4)	72	1.68	0.57									
	21-üzeri yıl (5)	21	1.66	0.55									
Kuralsızlık	1-5 yıl (1)	1676	2.07	0.77	1.876	.112	Gruplar Arası	9.572	4	2.393	3.997**	.003	1>3
	6-10 yıl (2)	351	2.02	0.79			Grup İçi	1325.562	2214	.599			
	11-15 yıl (3)	99	1.84	0.72			Toplam	1335.133	2218				
	16-20 yıl (4)	72	1.83	0.65									
	21-üzeri yıl (5)	21	1.84	0.55									
Kendine Yabancılaşma	1-5 yıl (1)	1676	1.77	0.75	1.316	.262	Gruplar Arası	6.378	4	1.594	2.840*	.023	1>3 1>4
	6-10 yıl (2)	351	1.73	0.74			Grup İçi	1242.754	2214	.561			
	11-15 yıl (3)	99	1.61	0.76			Toplam	1249.132	2218				
	16-20 yıl (4)	72	1.53	0.69									
	21-üzeri yıl (5)	21	1.58	0.64									
Toplam	1-5 yıl (1)	1676	1.83	0.56	1.815	.123	Gruplar Arası	2.641	4	.660	2.121	.076	-
	6-10 yıl (2)	351	1.80	0.53			Grup İçi	689.288	2214	.311			
	11-15 yıl (3)	99	1.73	0.51			Toplam	691.929	2218				
	16-20 yıl (4)	72	1.71	0.49									
	21-üzeri yıl (5)	21	1.66	0.46									
Kruskal Wallis H Testi													
Boyut	Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi					X ²	SD	p	Fark	
				Levene	p								
Anlamsızlık	1-5 yıl (1)	1676	1120.06	2.980	.018				10.573*	4	.032	1>3	
	6-10 yıl (2)	351	1138.50										
	11-15 yıl (3)	99	986.46										
	16-20 yıl (4)	72	964.69										
	21-üzeri yıl (5)	21	911.26										

**p<.01; *p<.05

Tablo 41'e göre öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında; Anlamsızlık [$X^2_{(4)}=10.573$; $p<.05$], Kuralsızlık [$F_{(2214)}=3.997$; $p<.01$] ve Kendine Yabancılaşma [$F_{(2214)}=2.840$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu; ölçeğin toplamı [$F_{(2214)}=2.121$; $p>.05$], Güçsüzlük [$F_{(2214)}=1.247$; $p>.05$] ve Yalıtılmışlık [$F_{(2214)}=.312$; $p>.05$] boyutları açısından ise anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde, Anlamsızlık boyutunda 1-5 yıl [*Sıra Ort.*=1120.06] çalışılan okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının, 11-15 yıl [*Sıra Ort.*=986.46] hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında Kuralsızlık boyutunda 1-5 yıl çalışılan okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının [$\bar{X}=2.07$], 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından [$\bar{X}=1.84$] daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Kendine Yabancılaşma boyutunda 1-5 yıl çalışılan okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının [$\bar{X}=1.77$], 11-15 yıl [$\bar{X}=1.61$] ve 16-20 yıl [$\bar{X}=1.53$] hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki hizmet sürelerinin artması ile yabancılaşma algılarının azaldığı söylenebilir.

4.3.7. Okul Türü Değişkeni Açısından Örgütsel Yabancılaşma Algıları

Öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algı ortalamalarının *okul türü* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 42'de sunulmuştur.

Tablo 42. Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşma Algılarına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi												
Örgütsel Yabancılaşma	Okul Türü	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
					Levene	p						
Kuralsızlık	İlkokul	665	2.00	0.77	.072	.930	Gruplar Arası	2.548	2	1.274	2.119	.120
	Ortaokul	751	2.04	0.78			Grup İçi	1332.585	2216	.601		
	Lise	803	2.08	0.77			Toplam	1335.133	2218			
Kruskal Wallis H Testi												
Boyut	Okul Türü	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X ²	SD	p	Fark			
				Levene	p							
Güçsüzlük	İlkokul	665	1016.38	7.110	.001	33.321*	2	.000	3>1 3>2			
	Ortaokul	751	1089.46									
	Lise	803	1206.74									
Anlamsızlık	İlkokul	665	983.52	17.513	.000	39.553*	2	.000	3>1			
	Ortaokul	751	1138.50									
	Lise	803	1188.09									
Yalıtılmışlık	İlkokul	665	1066.28	4.678	.009	11.389*	2	.003	3>1 3>2			
	Ortaokul	751	1084.77									
	Lise	803	1169.80									
Kendine Yabancılaşma	İlkokul	665	1047.60	9.621	.000	9.671*	2	.008	3>1			
	Ortaokul	751	1127.23									
	Lise	803	1145.57									
Toplam	İlkokul	665	1011.65	8.785	.000	31.098*	2	.000	3>1 3>2			
	Ortaokul	751	1102.47									
	Lise	803	1198.49									

*p<.01

Tablo 42'ye göre, Kuralsızlık boyutunda varyansların homojen olduğu; ölçeğin toplamı, Güçsüzlük, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık ve Kendine Yabancılaşma boyutlarında ise varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; *okul türü* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$X^2_{(2)}=31.098$; $p<.01$], Güçsüzlük [$X^2_{(2)}=33.321$; $p<.01$] Anlamsızlık [$X^2_{(2)}=39.553$; $p<.01$], Yalıtılmışlık [$X^2_{(2)}=11.389$; $p<.01$] ve Kendine Yabancılaşma [$X^2_{(3)}=9.671$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; Kuralsızlık [$F_{(2216)}=2.119$; $p>.05$] boyutu için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde ölçeğin toplamı [*Sıra Ort.*=1198.49], Güçsüzlük [*Sıra Ort.*=1206.74], Anlamsızlık [*Sıra Ort.*=1188.09], Yalıtılmışlık [*Sıra Ort.*=1169.80] ve Kendine Yabancılaşma [*Sıra Ort.*=1145.57] boyutlarında liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarının ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları en düşük ilkökullarda; en yüksek liselerde gerçekleşmektedir. Bu sonuçlara göre, liselerde görev yapan öğretmenlerin ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla yabancılaşma yaşadıkları söylenebilir.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinisizme ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mesleki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve okul türü değişkenleri açısından incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sinisizm ölçeğinin toplamına ve boyutlarına (*Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal*) ilişkin algıları Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Örgütsel Sinisizm</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
<i>Bilişsel</i>	2219	2.24	0.84
<i>Duyuşsal</i>	2219	1.78	0.89
<i>Davranışsal</i>	2219	2.39	0.84
<i>Toplam</i>	2219	2.15	0.71

Tablo 43'e göre öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı düzeylerinin ortalamaları, Bilişsel boyut için $\bar{X}=2.24$; Duyuşsal boyut için $\bar{X}=1.78$; Davranışsal boyut için $\bar{X}=2.39$; ve ölçeğin toplamı için ise $\bar{X}=2.15$ şeklindedir. Bunun yanında öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm algıları en yüksek Davranışsal; en düşük Duyuşsal boyutta gerçekleşmiştir.

4.4.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-Testi ve Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

		<i>n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri</i>			<i>Levene Testi</i>		<i>t-Testi</i>		
<i>Örgütsel Sinisizm</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
<i>Duyuşsal</i>	<i>Kadın</i>	1181	1.78	0.88	.582	.446	-.046	2217	.964
	<i>Erkek</i>	1038	1.79	0.90					
<i>Davranışsal</i>	<i>Kadın</i>	1181	2.41	0.84	.003	.957	.895	2217	.371
	<i>Erkek</i>	1038	2.37	0.83					
<i>Toplam</i>	<i>Kadın</i>	1181	2.14	0.71	.420	.517	-.354	2217	.723
	<i>Erkek</i>	1038	2.15	0.72					
<i>Mann-Whitney U Testi</i>									
<i>Boyut</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>U</i>		<i>Z</i>	<i>p</i>	
<i>Bilişsel</i>	<i>Kadın</i>	1181	1090.69	1288110.50	590139.500		-1.521	.128	
	<i>Erkek</i>	1038	1131.96	1174979.50					
<i>Levene Testi</i>							<i>F=6.380</i>	<i>p=.012</i>	

Tablo 44'e göre örgütsel sinisizm ölçeğinin toplamında, Duyuşsal ve Davranışsal boyutlarında varyansların homojen olduğu; Bilişsel boyutta homojen olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı ortalamalarının *cinsiyet* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi ve Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [$t_{(2217)}=.420$; $p>.05$], Duyuşsal [$t_{(2217)}=-.046$; $p>.05$], Davranışsal [$t_{(2217)}=.895$; $p>.05$] ve Bilişsel [$Z=-1.521$; $p>.05$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuca

göre öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının cinsiyet değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir.

4.4.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 45'te sunulmuştur.

Tablo 45. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

Örgütsel Sinisizm	Medeni Durum	<i>n</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri			<i>Levene Testi</i>		<i>t- Testi</i>		
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
<i>Bilişsel</i>	<i>Bekâr</i>	705	2.27	0.83	.855	.355	.941	2217	.347
	<i>Evli</i>	1514	2.23	0.84					
<i>Duyuşsal</i>	<i>Bekâr</i>	705	1.85	0.90	.432	.511	2.429*	2217	.015
	<i>Evli</i>	1514	1.75	0.88					
<i>Davranışsal</i>	<i>Bekâr</i>	705	2.55	0.84	.001	.971	6.099**	2217	.000
	<i>Evli</i>	1514	2.32	0.83					
<i>Toplam</i>	<i>Bekâr</i>	705	2.23	0.71	.498	.480	3.539**	2217	.000
	<i>Evli</i>	1514	2.11	0.71					

**p<.01*; *p<.05

Tablo 45 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarına ilişkin *medeni durum* değişkeni açısından yapılan t-Testi sonuçlarına göre, ölçeğin toplamı [$t_{(2217)}=3.539$; $p<.01$], Duyuşsal [$t_{(2217)}=2.429$; $p<.05$]ve Davranışsal [$t_{(2217)}=6.099$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu, Bilişsel [$t_{(2217)}=.941$; $p>.05$] boyut için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklara bakıldığında ölçeğin toplamında [$\bar{X}=2.23$] , Duyuşsal [$\bar{X}=1.85$] ve Davranışsal [$\bar{X}=2.55$] boyutları açısından bekâr öğretmenlerin algılarının evli öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bilişsel [$\bar{X}=2.27$] boyut açısından ise öğretmenlerin algıları medeni durum değişkeni açısından benzerlik göstermektedir.

4.4.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı ortalamalarının *yaş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 46'da sunulmuştur.

Tablo 46. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi													
Örgütsel Sinisizm	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Bilişsel	21-30 (1)	940	2.30	0.85	.278	.841	Guruplar Arası	4.290	3	1.430	2.020	.109	-
	31-40 (2)	835	2.21	0.85			Grup İçi	1567.756	2215	.708			
	41-50 (3)	321	2.22	0.80			Toplam	1572.046	2218				
	51-60 (4)	123	2.19	0.80									
Davranışsal	21-30 (1)	940	2.59	0.84	2.240	.082	Guruplar Arası	78.506	3	26.169	38.690*	.000	1>2
	31-40 (2)	835	2.32	0.82			Grup İçi	1498.134	2215	.676			1>3
	41-50 (3)	321	2.13	0.74			Toplam	1576.639	2218			1>4	
	51-60 (4)	123	2.04	0.75									
Toplam	21-30 (1)	940	2.26	0.74	1.974	.116	Guruplar Arası	22.051	3	7.350	14.468*	.000	1>2
	31-40 (2)	835	2.09	0.71			Grup İçi	1125.295	2215	.508			1>3
	41-50 (3)	321	2.03	0.64			Toplam	1147.346	2218			1>4	
	51-60 (4)	123	1.98	0.65									
Kruskal Wallis H Testi													
Boyut	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X ²	SD	p	Fark				
				Levene	p								
Duyuşsal	21-30 (1)	940	1170.56	3.384	.017	16.341*	3	.001					
	31-40 (2)	835	1071.82										
	41-50 (3)	321	1065.04										
	51-60 (4)	123	1023.72										

*p<.01

Tablo 46'ya göre örgütsel sinisizm ölçeğinin toplamında, Bilişsel ve Davranışsal boyutlarında varyansların homojen olduğu; Duyuşsal boyutta homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; *yaş* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$F_{(2215)}=14.468$; $p<.01$], Duyuşsal [$X^2_{(3)}=16.341$; $p<.01$] ve Davranışsal [$F_{(2215)}=38.690$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; Bilişsel [$F_{(2215)}=.941$; $p>.05$] boyut için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklara bakıldığında, ölçeğin toplamında [$\bar{X}=2.26$], Duyuşsal [*Sıra Ort.*=1170.56] ve Davranışsal [$\bar{X}=2.59$] boyutları açısından 21-30 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algılarının diğer yaş gruplarında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bilişsel [$\bar{X}=2.30$] boyut açısından ise öğretmenlerin algıları yaş değişkeni açısından benzerlik göstermektedir.

4.4.4. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı ortalamalarının *branş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 47'de sunulmuştur.

Tablo 47. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Sinisizm	Branş	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Bilişsel	Dil (1)	325	2.31	0.84	.194	.965	Gruplar Arası	2.402	5	.480	.677	.641	-
	Yetenek (2)	172	2.22	0.82			Grup İçi	1569.643	2213	.709			
	Sayısal (3)	441	2.20	0.82			Toplam	1572.046	2218				
	Sözel (4)	575	2.24	0.83									
	Sınıf (5)	545	2.25	0.86									
	Meslek D (6)	161	2.27	0.86									
Duyuşsal	Dil (1)	325	1.93	0.94	.288	.920	Gruplar Arası	9.946	5	1.989	2.520*	.028	1>5
	Yetenek (2)	172	1.82	0.89			Grup İçi	1747.022	2213	.789			
	Sayısal (3)	441	1.80	0.88			Toplam	1756.967	2218				
	Sözel (4)	575	1.76	0.89									
	Sınıf (5)	545	1.72	0.85									
	Meslek D (6)	161	1.73	0.87									
Davranışsal	Dil (1)	325	2.55	0.83	.678	.640	Gruplar Arası	11.947	5	2.389	3.379**	.005	1>3
	Yetenek (2)	172	2.46	0.80			Grup İçi	1564.692	2213	.707			1>4
	Sayısal (3)	441	2.37	0.84			Toplam	1576.639	2218				1>5
	Sözel (4)	575	2.36	0.85									1>6
	Sınıf (5)	545	2.36	0.83									
	Meslek D (6)	161	2.29	0.81									
Toplam	Dil (1)	325	2.27	0.72	.393	.854	Gruplar Arası	5.681	5	1.136	2.202	.052	-
	Yetenek (2)	172	2.17	0.68			Grup İçi	1141.665	2213	.516			
	Sayısal (3)	441	2.13	0.70			Toplam	1147.346	2218				
	Sözel (4)	575	2.13	0.73									
	Sınıf (5)	545	2.12	0.71									
	Meslek D (6)	161	2.11	0.71									

**p<.01*; *p<.05

Tablo 47'ye göre öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı ortalamalarının *branş* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına bakıldığında; Duyuşsal [$F_{(2213)}=2.520$; $p<.05$] ve Davranışsal [$F_{(2213)}=3.379$; $p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu; ölçeğin toplamı [$F_{(2213)}=2.202$; $p>.05$] ve Bilişsel [$F_{(2213)}=.677$; $p>.05$] boyut açısından ise anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılıklar incelendiğinde Duyuşsal boyutta Dil grubunda [$\bar{X}=1.93$] bulunan öğretmenlerin algılarının, Meslek Dersleri grubunda [$\bar{X}=1.73$] bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanında Davranışsal boyutta Dil grubunda [$\bar{X}=2.55$] bulunan öğretmenlerin algılarının, Sözel [$\bar{X}=2.37$], Sayısal [$\bar{X}=2.36$], Sınıf [$\bar{X}=2.36$] ve Meslek Dersleri grubunda [$\bar{X}=2.29$] bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, ölçeğin toplamı ve Bilişsel boyutta öğretmenlerin algılarının benzer olduğu; genel olarak Dil grubunda bulunan öğretmenlerin, diğer gruplarda bulunan öğretmenlere göre daha fazla sinisizm yaşadıkları söylenebilir.

4.4.5. Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı ortalamalarının *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 48'de sunulmuştur.

Tablo 48. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans Analizi														
Örgütsel Sinisizm	Mesleki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey	
					Levene	p								
Bilişsel	1-5 yıl (1)	893	2.27	0.84	1.551	.185	Gruplar Arası	5.033	4	1.258	1.778	.131	-	
	6-10 yıl (2)	505	2.28	0.89			Grup İçi	1567.013	2214	.708				
	11-15 yıl (3)	321	2.19	0.80			Toplam	1572.046	2218					
	16-20 yıl (4)	301	2.15	0.78										
	21-üzeri yıl (5)	199	2.25	0.84										
Toplam	1-5 yıl (1)	893	2.24	0.74	2.217	.065	Gruplar Arası	22.859	4	5.715	11.252*	.000	1>3	
	6-10 yıl (2)	505	2.18	0.73			Grup İçi	1124.487	2214	.508				1>4
	11-15 yıl (3)	321	2.08	0.68			Toplam	1147.346	2218					1>5
	16-20 yıl (4)	301	1.98	0.64										
	21-üzeri yıl (5)	199	2.00	0.64										
Kruskal Wallis H Testi														
Boyut	Mesleki Hizmet Süresi	n	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X ²	SD	p	Fark					
				Levene	p									
Duyuşsal	1-5 yıl (1)	893	1152.12	4.664	.001	12.620*	4	.013	1>4 1>5					
	6-10 yıl (2)	505	1122.91											
	11-15 yıl (3)	321	1094.43											
	16-20 yıl (4)	301	1030.71											
	21-üzeri yıl (5)	199	1033.26											
Davranışsal	1-5 yıl (1)	893	1254.42	3.643	.006	126.923**	4	.000	1>2, 1>3 1>4, 1>5 2>4, 2>5					
	6-10 yıl (2)	505	1145.53											
	11-15 yıl (3)	321	1038.44											
	16-20 yıl (4)	301	868.68											
	21-üzeri yıl (5)	199	852.18											

**p<.01; *p<.05

Tablo 48'e göre örgütsel sinisizm ölçeğinin toplamında ve Bilişsel boyutunda varyansların homojen olduğu; Duyuşsal ve Davranışsal boyutlarda homojen olmadığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$F_{(2214)}=11.252; p<.01$], Duyuşsal [$X^2_{(4)}=12.620; p>.05$] ve Davranışsal [$X^2_{(4)}=126.923; p<.01$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu; Bilişsel [$F_{(2214)}=1.778; p>.05$] boyut için ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Anlamlı farklılıklara bakıldığında, ölçeğin toplamında [$\bar{X}=2.24$], Duyuşsal [*Sıra Ort.*=1152.12] ve Davranışsal [*Sıra Ort.*=1254.42] boyutlarında 1-5 yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının, diğer mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bilişsel [$\bar{X}=2.27$] boyut açısından ise öğretmenlerin algıları *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından benzerlik göstermektedir.

4.4.6. Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı ortalamalarının *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 49'da sunulmuştur.

Tablo 49. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel Sinisizm	Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
					Levene	p							
Bilişsel	1-5 yıl (1)	1676	2.23	0.83			Gruplar Arası	2.219	4	.555	.782	.536	
	6-10 yıl (2)	351	2.29	0.87			Grup İçi	1569.827	2214	.709			
	11-15 yıl (3)	99	2.20	0.82	1.338	.253	Toplam	1572.046	2218				
	16-20 yıl (4)	72	2.36	0.76									
	21-üzeri yıl (5)	21	2.31	1.05									
Duyuşsal	1-5 yıl (1)	1676	1.81	0.91			Gruplar Arası	6.382	4	1.595	2.018	.089	-
	6-10 yıl (2)	351	1.70	0.78			Grup İçi	1750.586	2214	.791			
	11-15 yıl (3)	99	1.65	0.78	1.778	.131	Toplam	1756.967	2218				
	16-20 yıl (4)	72	1.77	0.82									
	21-üzeri yıl (5)	21	1.65	0.89									
Davranışsal	1-5 yıl (1)	1676	2.45	0.84			Gruplar Arası	30.270	4	7.568	10.835*	.000	1>2
	6-10 yıl (2)	351	2.27	0.81			Grup İçi	1546.369	2214	.698			1>3
	11-15 yıl (3)	99	2.13	0.79	1.252	.287	Toplam	1576.639	2218				1>4
	16-20 yıl (4)	72	2.10	0.73									1>5
	21-üzeri yıl (5)	21	1.86	0.67									
Toplam	1-5 yıl (1)	1676	2.17	0.73			Gruplar Arası	4.552	4	1.138	2.205	.066	-
	6-10 yıl (2)	351	2.10	0.69			Grup İçi	1142.794	2214	.516			
	11-15 yıl (3)	99	2.01	0.66	1.115	.347	Toplam	1147.346	2218				
	16-20 yıl (4)	72	2.10	0.61									
	21-üzeri yıl (5)	21	1.97	0.76									

*p<.01

Tablo 49'a göre örgütsel sinisizm ölçeğinin toplamında ve tüm boyutlarda varyansların homojen olduğu görülmüş ve Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$F_{(2214)}=2.205; p>.05$], Bilişsel [$F_{(2214)}=.782; p>.05$] ve Duyuşsal [$F_{(2214)}=2.018; p>.05$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı; Davranışsal [$F_{(2214)}=10.835; p<.01$] boyut için ise anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılık incelendiğinde ölçeğin Davranışsal [$\bar{X}=2.45$] boyutu açısından 1-5 yıl çalışılan okuldaki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarının, diğer hizmet süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

4.4.7. Okul Türü Değişkeni Açısından Örgütsel Sinisizm Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sinisizm algı ortalamalarının *okul türü* değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 50'de sunulmuştur.

Tablo 50. Öğretmenlerin Örgütsel Sinisizm Algılarına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>Örgütsel Sinisizm</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Tukey</i>
					<i>Levene</i>	<i>p</i>							
<i>Bilişsel</i>	<i>İlkokul</i>	665	2.25	0.86			<i>Gruplar Arası</i>	4.864	2	2.432	3.439*	.032	3>2
	<i>Ortaokul</i>	751	2.19	0.84	.334	.716	<i>Grup İçi</i>	1567.182	2216	.707			
	<i>Lise</i>	803	2.30	0.82			<i>Toplam</i>	1572.046	2218				
<i>Duyuşsal</i>	<i>İlkokul</i>	665	1.71	0.84			<i>Gruplar Arası</i>	4.616	2	2.308	2.919	.054	-
	<i>Ortaokul</i>	751	1.81	0.88	1.607	.201	<i>Grup İçi</i>	1752.351	2216	.791			
	<i>Lise</i>	803	1.82	0.92			<i>Toplam</i>	1756.967	2218				
<i>Davranışsal</i>	<i>İlkokul</i>	665	2.36	0.82			<i>Gruplar Arası</i>	1.331	2	.665	.936	.392	-
	<i>Ortaokul</i>	751	2.42	0.85	.969	.380	<i>Grup İçi</i>	1575.308	2216	.711			
	<i>Lise</i>	803	2.39	0.84			<i>Toplam</i>	1576.639	2218				
<i>Toplam</i>	<i>İlkokul</i>	665	2.12	0.71			<i>Gruplar Arası</i>	1.510	2	.755	1.460	.232	-
	<i>Ortaokul</i>	751	2.14	0.72	.442	.643	<i>Grup İçi</i>	1145.836	2216	.517			
	<i>Lise</i>	803	2.18	0.71			<i>Toplam</i>	1147.346	2218				

*p<.05

Tablo 50'ye göre örgütsel sinisizm ölçeğinin toplamında ve tüm boyutlarda varyansların homojen olduğu görülmüş ve Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre *okul türü* değişkeni açısından ölçeğin toplamı [$F_{(2216)}=1.460$; $p>.05$], Duyuşsal [$F_{(2216)}=2.919$; $p>.05$] ve Davranışsal [$F_{(2216)}=.936$; $p>.05$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı; Bilişsel [$F_{(2216)}=3.439$; $p<.05$] boyut için ise anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farklılık incelendiğinde, ölçeğin Bilişsel [$\bar{X}=2.30$] boyut açısından liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarının, ortaokulda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

4.5. Yapısal Eşitlik Modelinin ve Hipotezlerin Testi

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), birtakım faktörlerin birbiriyle ilişkili olduğuna dair geliştirilen hipotezlerin bir araya getirilerek oluşturulduğu bir modelin doğruluğunun test edilmesi amacıyla kullanılan istatistikî bir yöntemdir. Bunun yanı sıra bu yöntemde oluşturulan modelin elde edilen verilerle ne derece açıklandığı ve modelin kurulumuna ilişkin geliştirilen hipotezlerin ne derece doğru olduğu sorularına cevap aranır (Kline, 2011, s. 7). Byrne'a (2010) göre YEM'de değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır ancak bu değişkenler arasındaki ilişkilerin öncelikli olarak güçlü bir teorik temelle açıklanabilmesi koşulu vardır. Dolayısıyla değişkenlerin birtakım teorilerce desteklenmiş olan birbirleri ile ilişkilerinin doğruluğunun YEM ile test edilebildiği söylenebilir (s. 3-4).

YEM'in diğer analizlere göre çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bunlardan biri, bu yöntem sayesinde modeldeki değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarının hesaplanabilmesi ve bu hataların ortadan kaldırılmasına olanak sağlanmasıdır. Bu sayede daha güvenilir sonuçlara ulaşma imkânı olmaktadır. Diğer bir avantajı ise araştırmacıların çok değişkenli modeller geliştirmesine ve değişkenlerin aralarındaki doğrudan ya da dolaylı etkileri ortaya koyabilmesine olanak sağlamasıdır (Bayram, 2010, s. 1-2).

YEM'de önemle üzerinde durulan bir husus da değişkenlerin nasıl tanımlandığıdır. Bir değişken, diğer bir değişkeni yordayan bir özelliğe sahip olabilmekle birlikte, diğer bir değişken tarafından da yordanan olabilmektedir. Dolayısıyla değişkenleri bağımlı ve bağımsız şeklinde tanımlamak yerine içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) olarak isimlendirmenin daha doğru olduğu ifade edilmektedir. İçsel değişkenler diğer değişkenler tarafından yordanan, dışsal değişken ise kendisini yordayan

bir değişken olmamakla birlikte diğer değişkenleri yordayan değişken olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2007, s. 16-17).

Literatür ve değerlendirmeler doğrultusunda; güçlü örgüt kültürünün örgütsel güveni artırdığı (Alizadeh ve Panahi, 2013; Amirkhani, Zavari ve Piri, 2013; Dinç, 2007; Genetzky-Haugen, 2010; Koşar ve Yalçınkaya, 2013 ve Yüksel, 2009); örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, yabancılaşma (Özbek, 2011) ve sinisizm davranışlarının düşük düzeyde gerçekleştiği (Türköz, Polat ve Cotar, 2013); örgütlerde yabancılaşma davranışlarının artmasının sinisizm davranışlarını da artırdığı (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013) sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu değerlendirmeler ışığında örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkilerin nasıl olduğunun ortaya çıkarılması ve bu değişkenlerin birlikte örgütsel sinisizm davranışlarını nasıl etkilediklerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında belirtilen değişkenlerden örgüt kültürü bağımsız (dışsal), örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm değişkenleri ise bağımlı (içsel) değişkenler olarak kabul edilmiştir. Sonuç olarak ilgili literatür taramaları ve bu değişkenler ile ilgili yapılan araştırmaların incelenmesi sonucunda sözü edilen bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin anlamlı bir yapı oluşturduğu görülmüştür. Bu yapının araştırma çerçevesinde kurulan hipotezlere dayalı olarak geliştirilen yapısal eşitlik modeli kapsamında test edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan YEM, varsayımları ve aşamaları olmak üzere iki başlık altında incelenmiş ve aşağıda sunulmuştur.

4.5.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Varsayımları

Yapısal Eşitlik Modellemesi yapılmadan önce bazı sayıltı ve gerekliliklerin test edilmesi gerekmektedir. Bunlar; örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, çoklu doğrusallık ve tekliklik şeklindedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s. 21-36). Bu sayıltılardan örneklem büyüklüğü, kayıp değerler ve çoklu doğrusallık ve tekliklik durumları, ölçeklere ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizleri sırasında kontrol edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesindeki değişkenlere ilişkin tekli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için her bir değişkenin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Modelin değişkenleri için hesaplanan çarpıklık değerlerinin -.070 ile 1.560 arasında; basıklık değerlerinin ise -.073 ile 2.751 arasında değiştii görülmüştür. Dolayısıyla modelin her bir değişkeni için tekli

normallik varsayımının sağlandığı söylenebilir. Modelin değişkenleri için çoklu normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesinde ise Mardia'nın normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplanan çok değişkenli basıklık katsayısı 81.916'dır. $p.(p+2)$ denklemine göre $16.(16+2)=288$ olup bu sonuç 81.916 değerinden büyüktür. Dolayısıyla modelin değişkenlerinin çok değişkenli normallığe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

4.5.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Aşamaları

Yapısal eşitlik modelinin bazı aşamaları bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; modelin belirlenmesi, modelin tanımlanması, modelin tahmini, modelin ve hipotezlerin testi ve model uyumunun değerlendirilmesi şeklindedir (Bayram, 2010, s. 51-57; Kline, 2010, s. 91; Meydan ve Şeşen; 2011, s. 19-21). Bu aşamalar, aşağıda açıklanmıştır.

4.5.2.1. Modelin Belirlenmesi

Modelin belirlenmesi en önemli adımdır. Bu adım teoriden hareketle modelin ortaya koyulmasını içerir. Modelin doğru şekilde belirlenebilmesi için teorinin detaylı olarak araştırılması gerekmektedir. Modelin belirlenmesinde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler dikkate alınır. Sonraki adımlar araştırma kapsamında belirlenen modelin doğrulanması amacıyla yapılır. Bu amaçla belirlenen model kapsamında geliştirilen hipotezler test edilir. Yapılan literatür taramalarında, bu araştırmanın değişkenleri olan örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Bu ilişkiler dikkate alınarak araştırmanın modeli belirlenmiştir (Şekil 1, s. 7).

4.5.2.2. Modelin Tanımlanması

Yapısal eşitlik modeli çerçevesinde, oluşturulan modelin belirlenebilmesi için çeşitli parametrelerin tanımlanması gerekmektedir. Parametrelerin tanımlanmasında araştırmanın değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu araştırma kapsamında örgüt kültürü bağımsız, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak örgütsel güven üzerindeki değişim örgüt kültürü

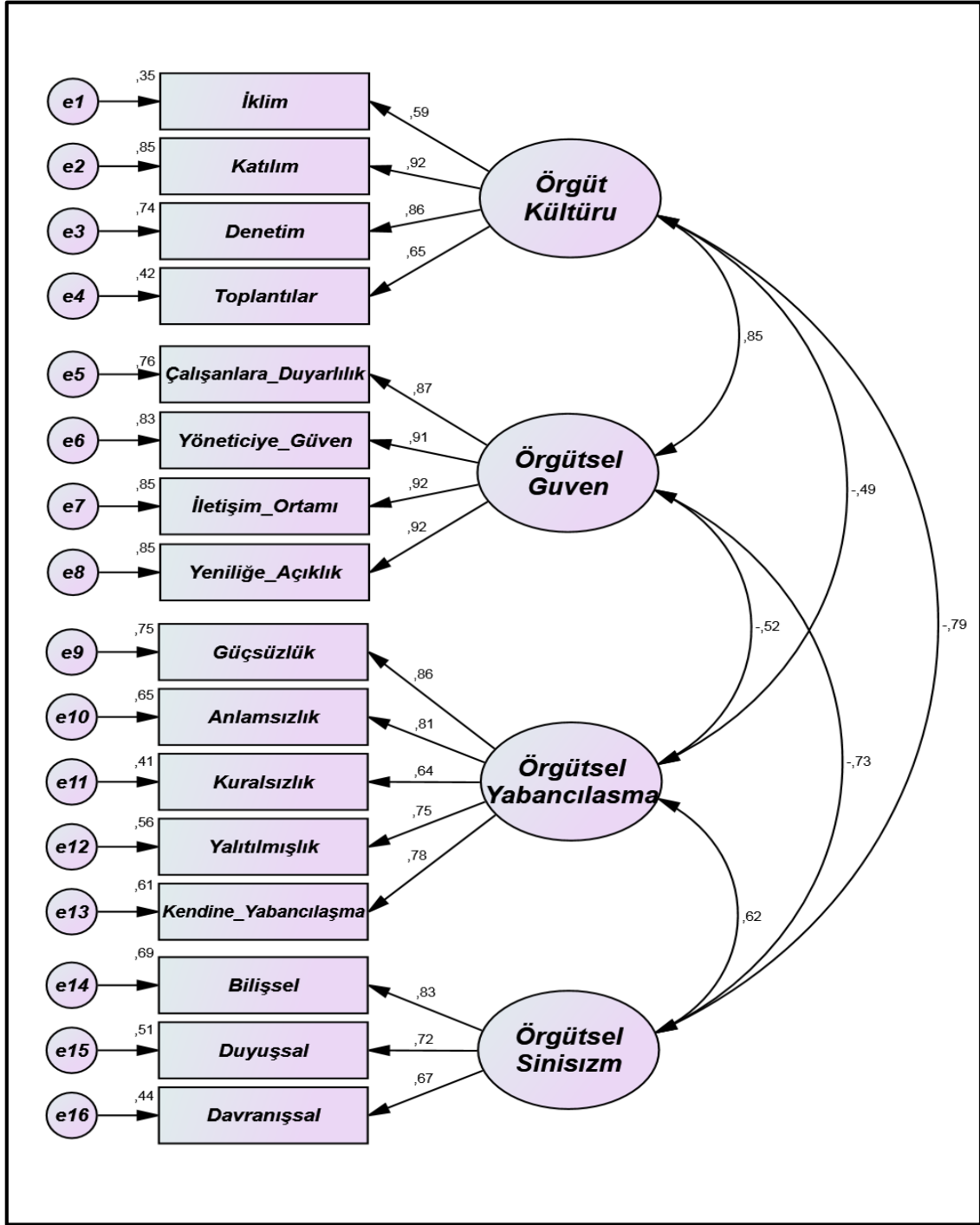
tarafından, örgütsel yabancılaşma üzerindeki değişimin örgüt kültürü ve örgütsel güven tarafından ve son olarak örgütsel sinisizm üzerindeki değişimin örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma tarafından açıklandığı kabul edilmektedir.

4.5.2.3. Model Tahmini

Yapısal eşitlik modelinde parametrelerin tahmin edilmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birisi de Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemidir. Bu yöntemin kullanılabilmesi için gözlenen değişkenlerin sürekli olması ve çok değişkenli normallik dağılımına sahip olması gerekmektedir. Bu araştırma kapsamında da gözlenen değişkenlerin değinilen özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu noktadan hareketle parametrelerin tahmininde Maksimum Olabilirlik yöntemi tercih edilmiştir.

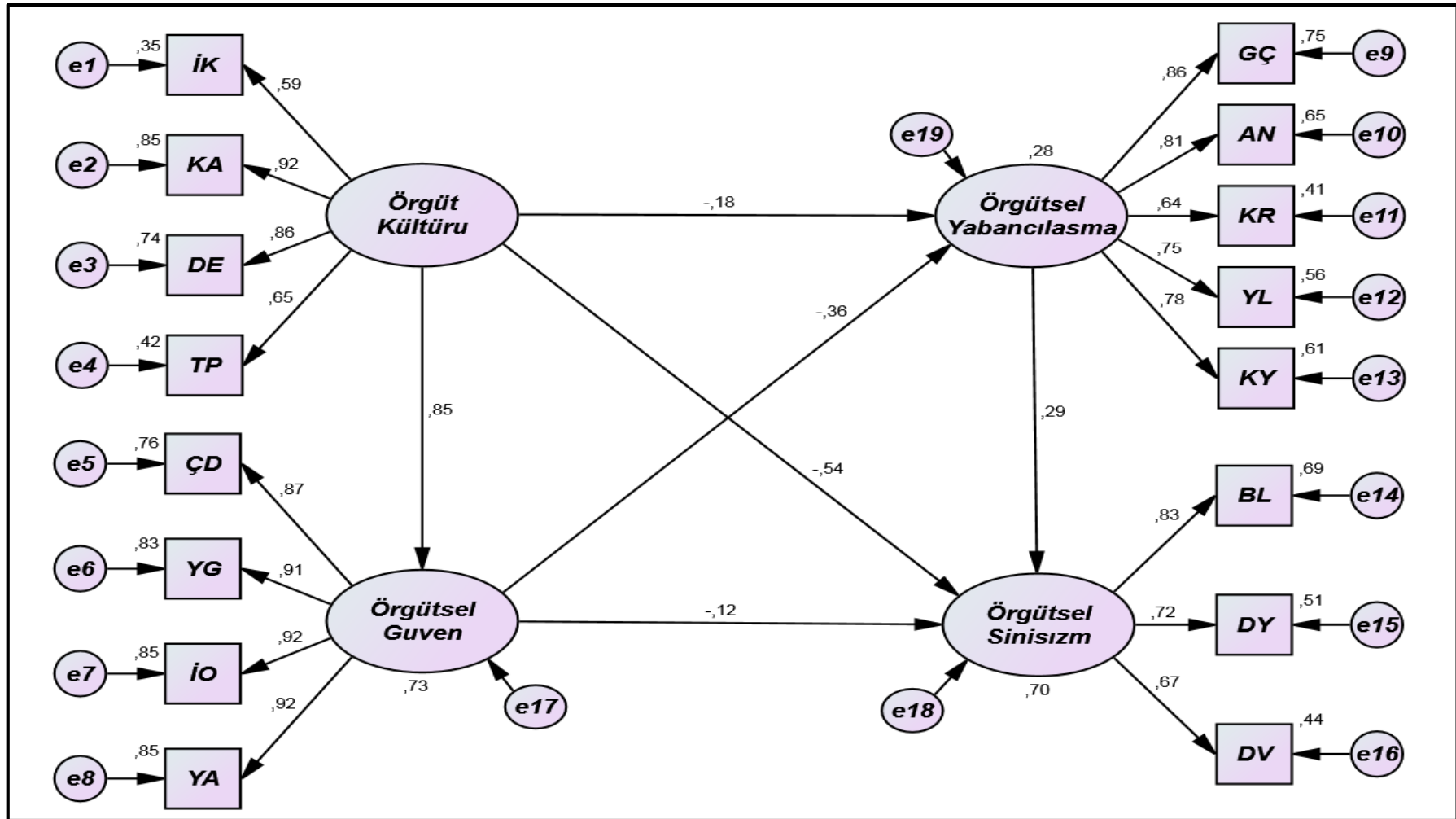
4.5.3. Yapısal Eşitlik Modelinin ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamında oluşturulan modelin testi, ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modelinin testi olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilir. Değişkenler ile yapısal eşitlik modeli oluşturulmadan önce ilk olarak ölçüm modelinin test edilmesi gerekmektedir. Ölçüm modelinin geçerli uyum iyiliği değerlerine sahip olmadığı durumda yapısal eşitlik modelinin yapılması anlamlı değildir (Şimşek, 2007, s. 61-64). Bu bağlamda değişkenlerle öncelikle ölçüm modeli yapılmış, daha sonra yapısal eşitlik modellemesine geçilmiştir. Araştırma doğrultusunda oluşturulan ölçüm modeli Şekil 15'te sunulmuştur.



Şekil 15. Ölçüm Modeli

Ölçüm modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında $\chi^2/df=18.026$ ($p<.01$), CFI=0.94, RMSEA= 0.08 ve SRMR=0.05 şeklindedir. Bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Bunun yanında ölçüm modelini oluşturan gizil değişkenlere ait kovaryansların .49 ile .85 arasında değiştiği görülmüştür. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modellemesine geçilmiştir (Şekil 16).



Not: İK: İklim; KA: Katılım; DE: Denetim; TP: Toplantılar; ÇD: Çalışanlara Duyarlılık; YG: Yöneticiye Güven; İO: İletişim Ortamı; YA: Yeniliğe Açıklık; GÇ: Gücsüzlük; AN: Anlamsızlık; KR: Kurlsızlık; YL: Yahtılmışlık; KY: Kendine Yabancılaşma; BL: Bilişsel; DY: Duyuşsal; DV: Davranışsal

Şekil 16. Yapısal Eşitlik Modeli

Ölçüm modeli ile ulaşılan uyum iyiliği değerleri, yapılacak yapısal eşitlik modellerinden elde edilecek en iyi uyum iyiliği değerlerini önceden vermektedir (Şimşek, 2007, s. 65). Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında $\chi^2/df=18.026$ ($p<.01$), CFI=0.94, RMSEA= 0.08 ve SRMR=0.05 şeklindedir. Bu değerlerin ölçüm modelinden elde edilen değerler ile aynı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, araştırmanın gizil değişkenleri ile (örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm) kurulacak olan ve en iyi uyum iyiliği değerlerine sahip modelin bu model olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü gizil değişkeni faktör yüklerinin .59 ile .92 arasında; örgütsel güven gizil değişkeninin faktör yüklerinin .87 ile .92 arasında; örgütsel yabancılaşma gizil değişkeninin faktör yüklerinin .64 ile .86 arasında ve örgütsel sinisizm gizil değişkeninin faktör yüklerinin .67 ile .83 arasında değiştiği bulunmuştur. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 51’de sunulmuştur.

Tablo 51. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları

<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Yön</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Yol Katsayısı (β)</i>	<i>Standardize Tahmin (Estimate)</i>	<i>Standart Hata (S.E)</i>	<i>Kritik Oran (C.R)</i>	<i>Anlamlılık Değeri (p)</i>
Örgüt Kültürü	→	Örgütsel Güven	.85	6,361	,226	28,102	***
Örgüt Kültürü	→	Örgütsel Yabancılaşma	-.18	-,813	,206	-3,942	***
Örgüt Kültürü	→	Örgütsel Sinisizm	-.54	-1,058	,084	-12,633	***
Örgütsel Güven	→	Örgütsel Yabancılaşma	-.36	-,213	,027	-7,841	***
Örgütsel Güven	→	Örgütsel Sinisizm	-.12	-,033	,010	-3,181	***
Örgütsel Yabancılaşma	→	Örgütsel Sinisizm	.29	,128	,009	13,501	***

*** $p<.01$ düzeyinde anlamlı

Tablo 51 incelendiğine örgüt kültürü ile örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayıları sırasıyla; .85; -.18 ve -.54 olduğu görülmektedir. Örgütsel güven ile örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayıları -.36 ve -.12 şeklindedir.

Ayrıca örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sinisizm arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının ise .29 olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel güven değişkenindeki değişimin %73'lük kısmı örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır. Örgütsel yabancılaşma değişkenindeki değişimin ise %28'lik kısmı örgüt kültürü ve örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır. Bunun yanında örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma değişkenleri örgütsel sinisizm değişkenindeki değişimin %70'lik kısmını açıklamaktadır. Yukarıdaki yapısal eşitlik modelindeki tüm parametrelerin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezlerin testine ilişkin elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

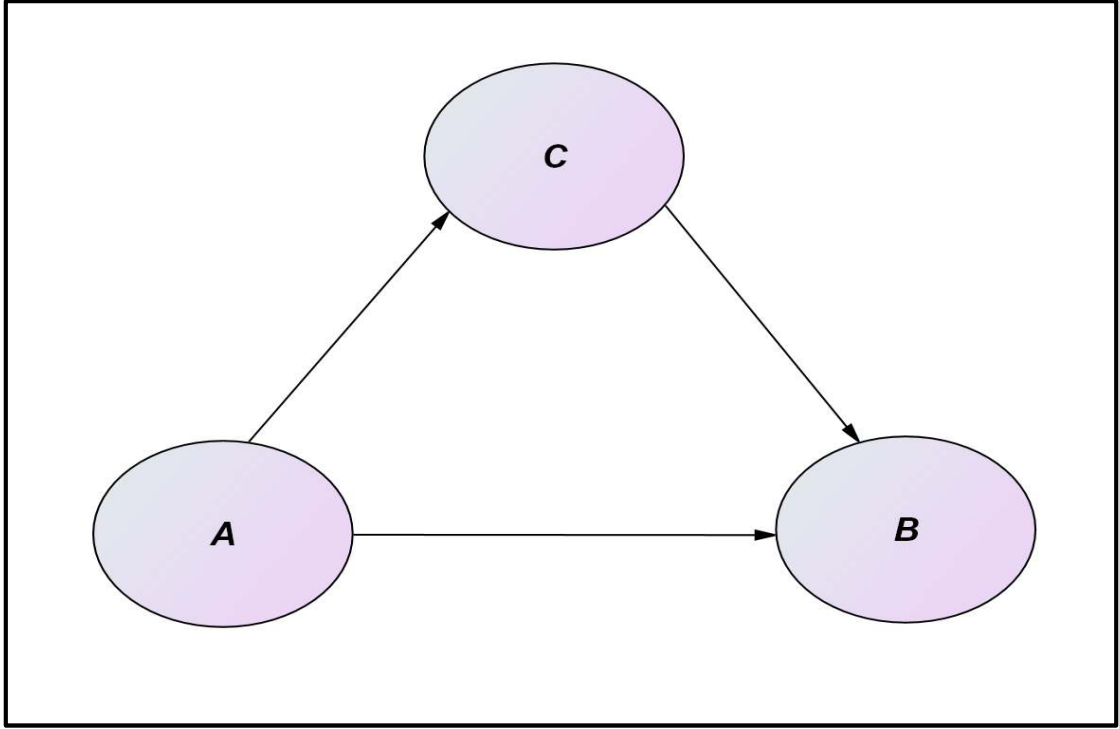
- H1:Örgüt kültürü, örgütsel güveni olumlu yönde anlamlı şekilde yordamaktadır ($\beta=.85$; $p<.01$).
- H2:Örgüt kültürü örgütsel yabancılaşmayı olumsuz yönde anlamlı şekilde yordamaktadır ($\beta=-.18$; $p<.01$).
- H3:Örgüt kültürü örgütsel sinisizmi olumsuz yönde anlamlı şekilde yordamaktadır ($\beta=-.54$; $p<.01$).
- H4:Örgütsel güven örgütsel yabancılaşmayı olumsuz yönde anlamlı şekilde yordamaktadır ($\beta=-.36$; $p<.01$).
- H5:Örgütsel güven örgütsel sinisizmi olumsuz yönde anlamlı şekilde yordamaktadır ($\beta=-.12$; $p<.01$).
- H6:Örgütsel yabancılaşma örgütsel sinisizmi olumlu yönde anlamlı şekilde yordamaktadır ($\beta=.29$; $p<.01$).

Yukarıdaki sonuçlar değerlendirildiğinde araştırma hipotezlerinin tamamının geliştirilen model kapsamında doğrulandığı anlaşılmaktadır.

4.6. Aracılık Testleri

Yapısal eşitlik modellerinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde doğrudan etkileri olmakla beraber bağımlı değişkenlere farklı faktörlerde dolaylı şekilde etki edebilmektedir. Bu etki kısmi ve tam aracı olmak üzere iki şekilde olabilmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen aracı değişken tarafından gerçekleşiyorsa bu duruma tam aracılık; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi kısmen aracı değişken tarafından gerçekleşiyorsa bu duruma da kısmi

aracılık denilmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176). Aşağıda aracılığa ilişkin oluşturulan bir model örneği yer almaktadır.



Şekil 17. Aracılık Modeli

Aracılık testinin yapılabilmesi için üç koşulun sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar yukarıdaki şekil çerçevesinde aşağıda sunulmuştur (Baron ve Kenny, 1986):

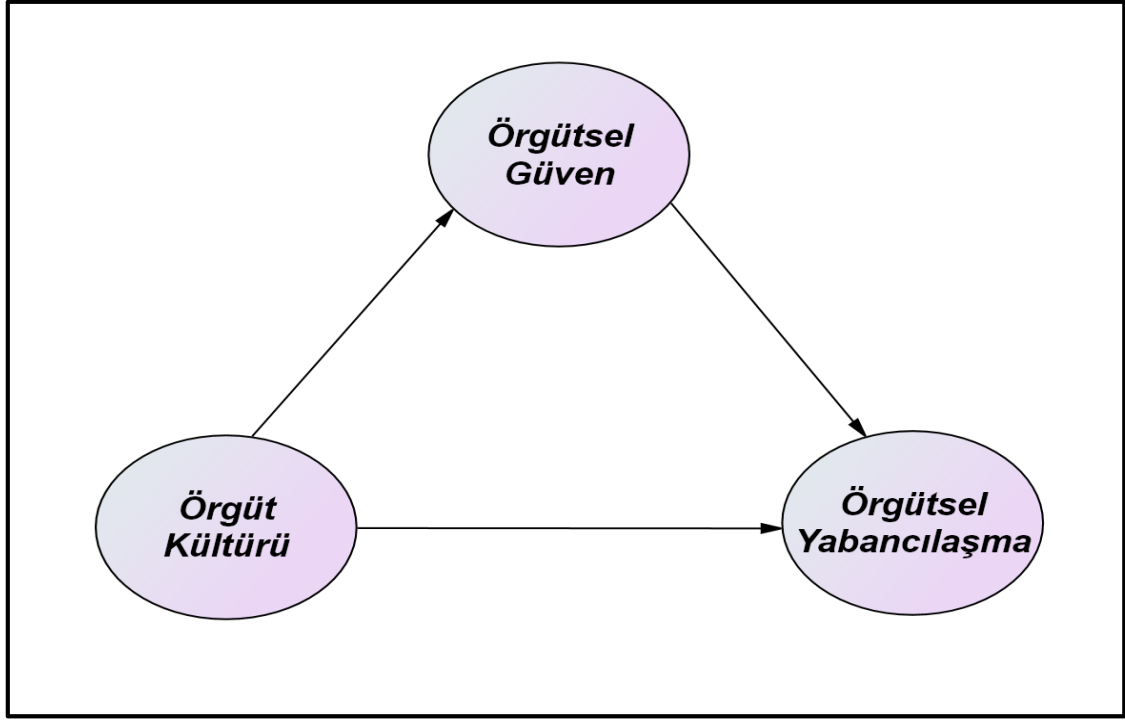
1. Bağımsız değişkenin (A), bağımlı değişken (B) üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.
2. Bağımsız değişkenin (A), aracı değişken (C) üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.
3. Aracı değişkenin (C), bağımlı değişken (B) üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Aracı değişken (C) modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin (A) bağımlı değişken (B) üzerindeki etkisinin anlamlı şekilde azalması kısmi aracılığa; tamamen ortadan kalkması ise tam aracılığa işaret etmektedir.

Bu araştırma kapsamındaki değişkenlere (örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm) ilişkin dört farklı aracılık testi yapılmış, bunlar aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

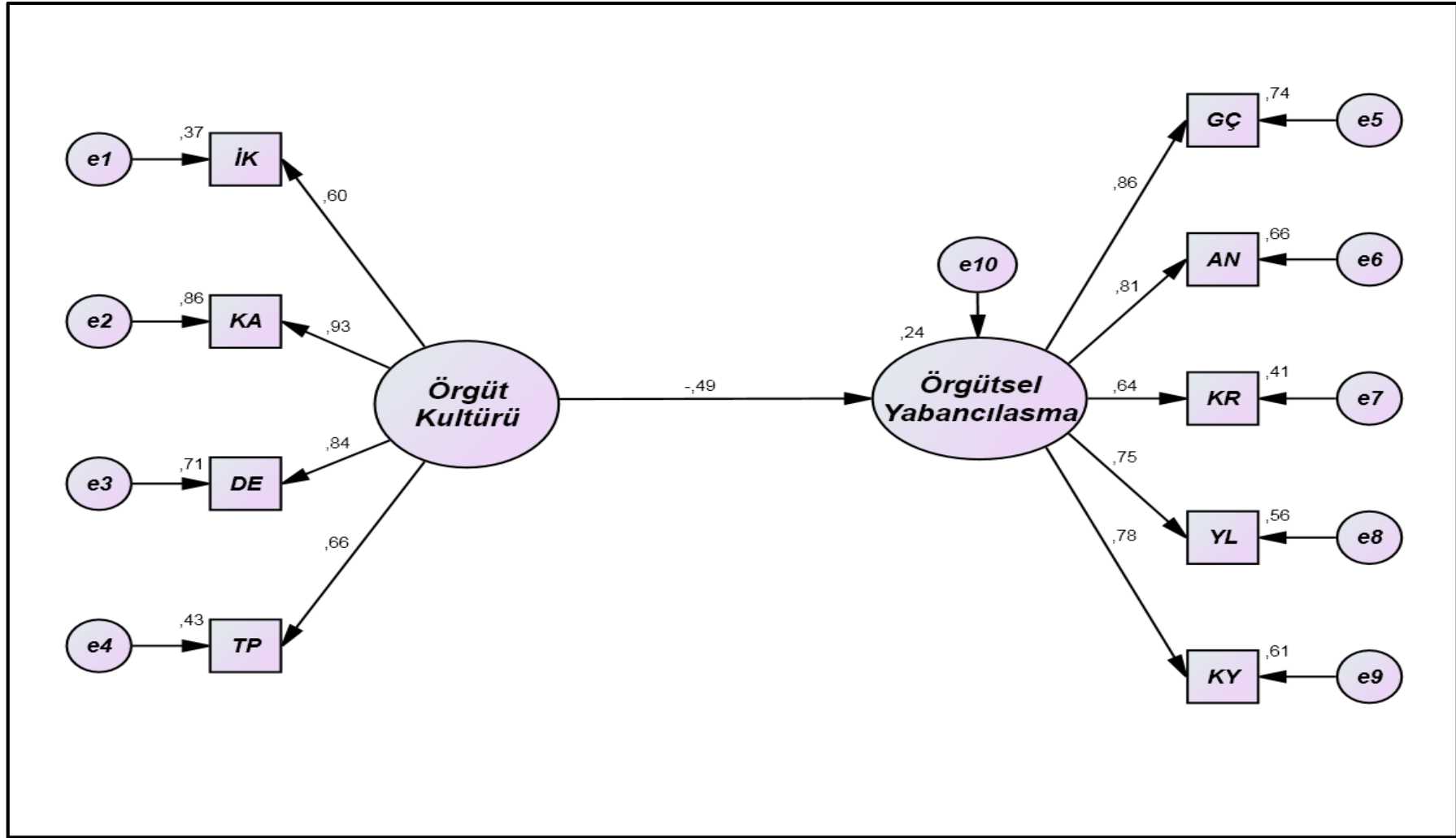
4.6.1. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yabancılaşma Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi (Aracı Model-1)

Bu model kapsamında örgüt kültürünün (bağımsız değişken) örgütsel yabancılaşma (bağımlı değişken) üzerinde doğrudan etkisi; örgütsel güvenin (aracı değişken) dolaylı etkisi test edilmiş ve Şekil 18’de sunulmuştur.



Şekil 18. Aracı Model-1

Yukarıdaki aracı modelin test edilmesinde öncelikle örgüt kültürünün, örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi incelenmiş ve Şekil 19’da sunulmuştur.



Not: İK: İklim; KA: Katılım; DE: Denetim; TP: Toplantılar; GÇ: Güçsüzlük; AN: Anlamsızlık; KR: Kuralsızlık; YL: Yahtılmışlık; KY: Kendine Yabancılaşma
Şekil 19. Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi

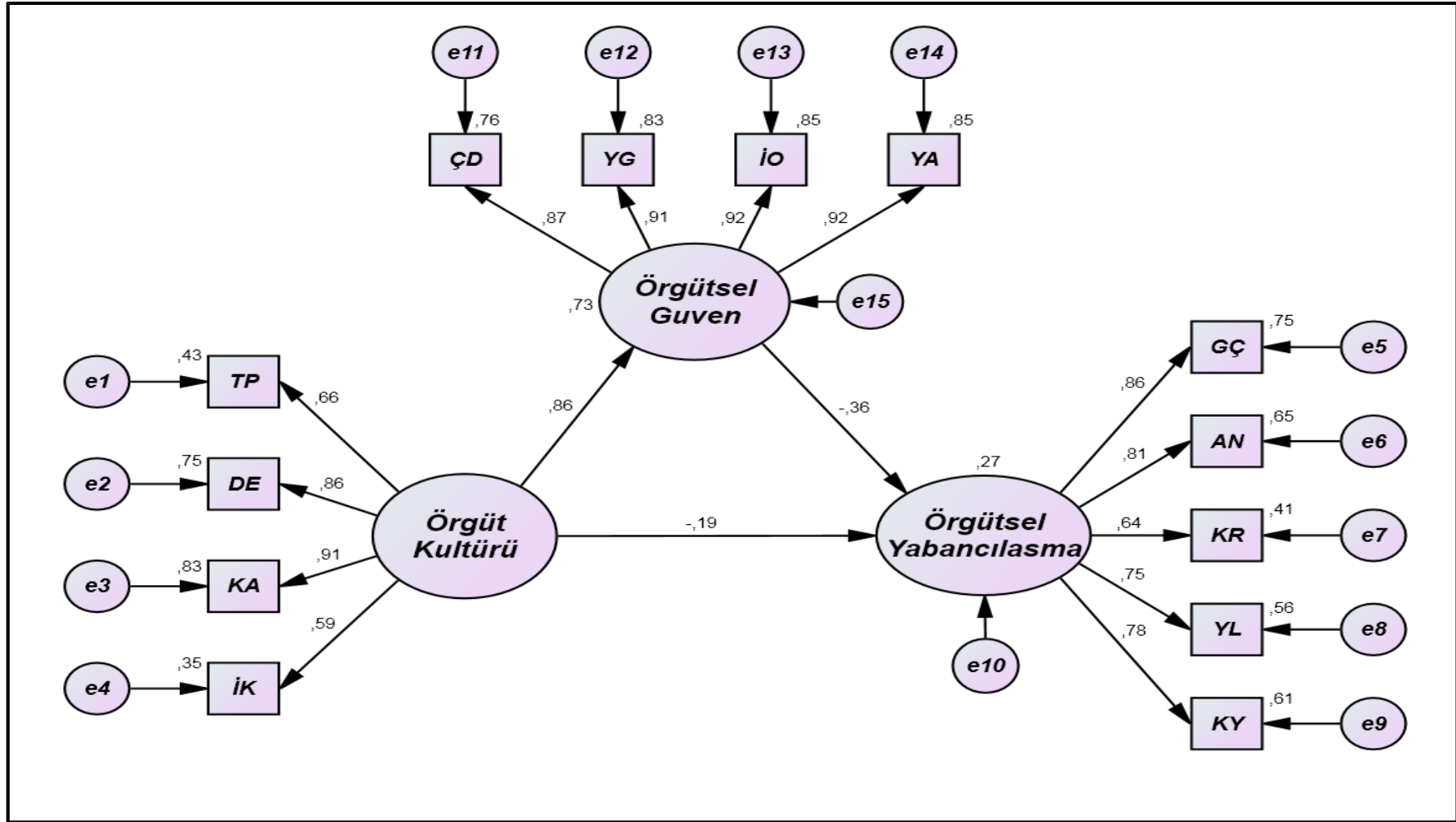
Örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=21.468$ ($p<.01$), CFI=0.95, RMSEA=0.08 ve SRMR=0.05. Bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Yapısal modelin testi sonucunda örgüt kültürü gizil değişkeni faktör yüklerinin .60 ile .93 arasında ve örgütsel yabancılaşma gizil değişkeninin faktör yüklerinin .64 ile .86 arasında değiştiği bulunmuştur. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 52’de sunulmuştur.

Tablo 52. Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Yön</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Yol Katsayısı (β)</i>	<i>Standardize Tahmin (Estimate)</i>	<i>Standart Hata (S.E)</i>	<i>Kritik Oran (C.R)</i>	<i>Anlamlılık Değeri (p)</i>
Örgüt Kültürü	→	Örgütsel Yabancılaşma	-.49	-2.086	.112	-18.672	***

*** $p<.01$ düzeyinde anlamlı

Tablo 52 incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının -.49 olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel yabancılaşma değişkenindeki değişimin %24’lük ($-.49 \times -.49 = 24$) kısmı örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki yapısal eşitlik modelindeki örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasındaki parametrenin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.01$). Böylece aracılık testinin yapılabilmesi için gerekli olan birinci koşulun sağlandığı anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasında örgütsel güvenin aracılık etkisi incelenmiş ve Şekil 20’de sunulmuştur.



Not: İK: İklim; KA: Katılım; DE: Denetim; TP: Toplantılar; ÇD: Çalışanlara Duyarlılık; YG: Yöneticiye Güven; İO: İletişim Ortamı; YA: Yeniliğe Açıklık; GÇ: Güçsüzlük; AN: Anlamsızlık; KR: Kurlsızlık; YL: Yalıtılmışlık; KY: Kendine Yabancılaşma

Şekil 20. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yabancılaşma Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi

Örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasında örgütsel güvenin aracılık etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=22.503$ ($p<.01$), CFI=0.94, RMSEA= 0.09 ve SRMR=0.05. Bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Yapısal modelin testi sonucunda örgüt kültürü gizil değişkeni faktör yüklerinin .59 ile .91 arasında; örgütsel yabancılaşma gizil değişkeninin faktör yüklerinin .64 ile .86 arasında ve örgütsel güven gizil değişkeninin faktör yüklerinin .87 ile .92 arasında değiştiği bulunmuştur. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 53'te sunulmuştur.

Tablo 53. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yabancılaşma Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Yön</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Yol Katsayısı (β)</i>	<i>Standardize Tahmin (Estimate)</i>	<i>Standart Hata (S.E)</i>	<i>Kritik Oran (C.R)</i>	<i>Anlamlılık Değeri (p)</i>
<i>Örgüt Kültürü</i>	→	<i>Örgütsel Yabancılaşma</i>	-.19	-.832	.213	-3.907	***
<i>Örgüt Kültürü</i>	→	<i>Örgütsel Güven</i>	.86	6.485	.206	31.746	***
<i>Örgütsel Güven</i>	→	<i>Örgütsel Yabancılaşma</i>	-.36	-.211	.028	-7.640	***

*** $p<.01$ düzeyinde anlamlı

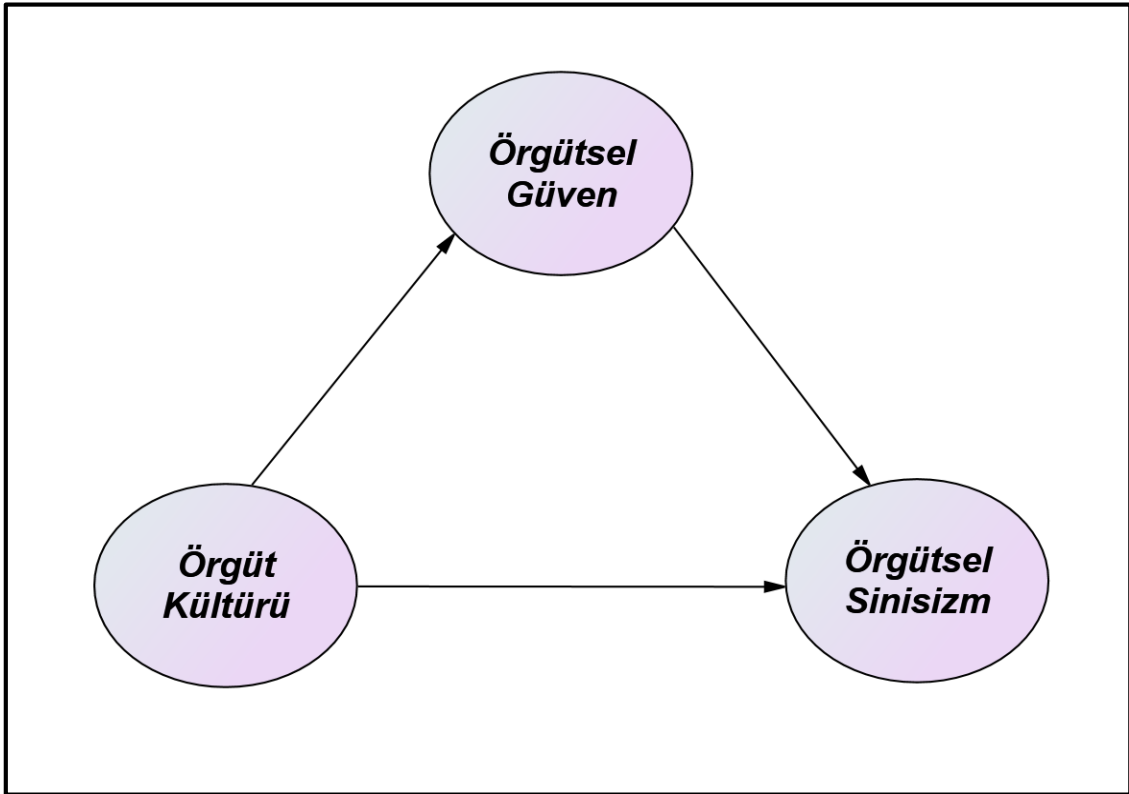
Tablo 53 incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının -.19 ve .86 olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel güven ile örgütsel yabancılaşma arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının ise -.36 olduğu görülmektedir. Örgütsel güven değişkenindeki değişimin %73'lük kısmı örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca örgütsel yabancılaşma değişkenindeki değişimin %27'lik kısmı örgüt kültürü ve örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki yapısal eşitlik modelindeki örgüt kültürü, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel güven arasındaki parametrelerin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.01$). Böylece aracılık testinin yapılabilmesi için gerekli olan ikinci ve üçüncü koşulun sağlandığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel güven modele dâhil edildiğinde örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi -.49'dan -.19'a gerilemiştir. Gerçekleşen bu gerilemenin anlamlı olup olmadığının test edilmesi için Sobel (1982) testi yapılmıştır. Yapılan Sobel testine göre

(Sobel Testi: -3.852; Standart Hata:0.080; p: 0.000) gerçekleşen bu gerilemenin .01 düzeyinde anlamlı olduğu hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuç ışığında örgütsel güvenin örgütsel yabancılaşma üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre H7: *Örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasında örgütsel güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır.* hipotezi doğrulanmıştır.

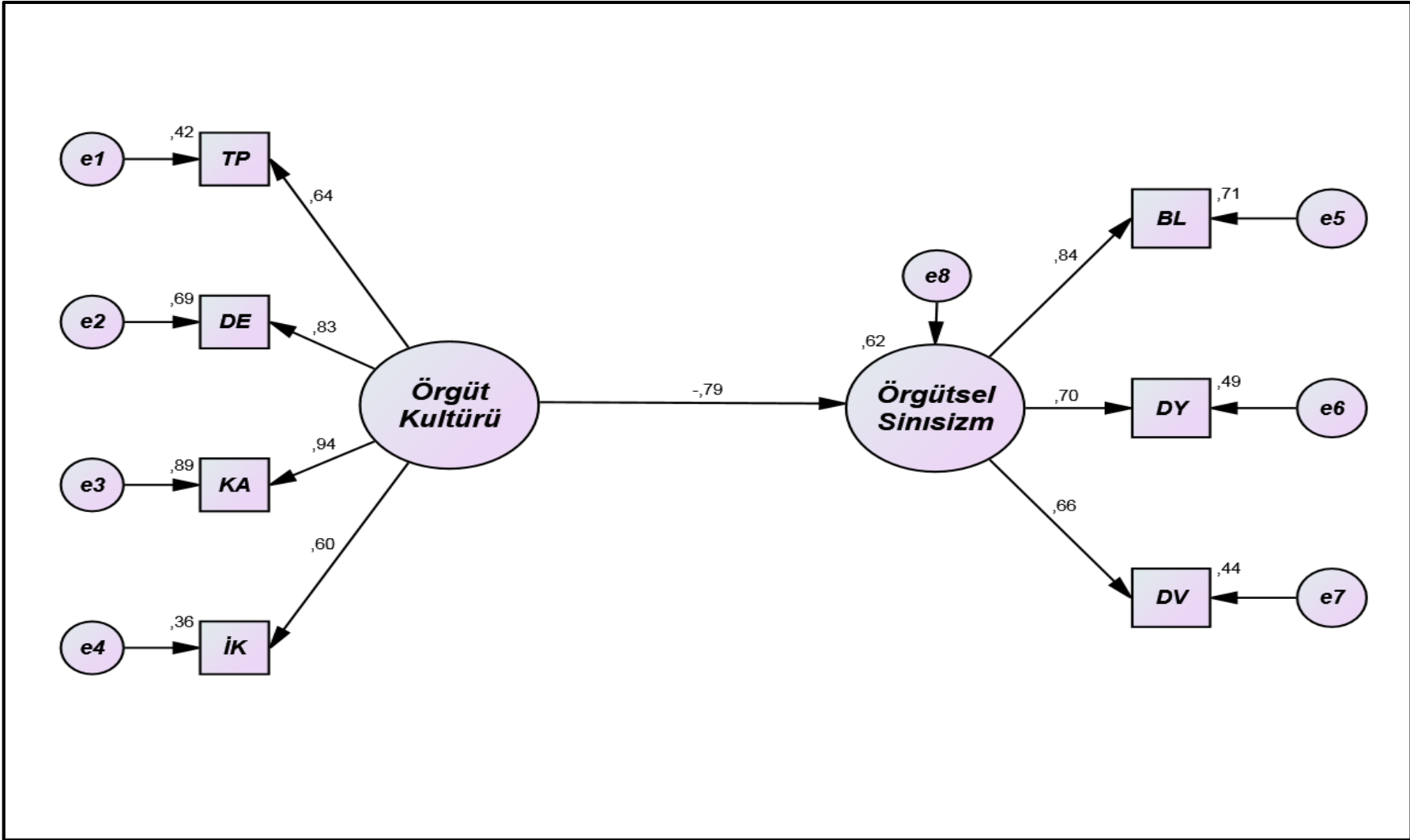
4.6.2. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi (Aracı Model-2)

Bu model kapsamında örgüt kültürünün (bağımsız değişken) örgütsel sinisizm (bağımlı değişken) üzerinde doğrudan etkisi; örgütsel güvenin (aracı değişken) dolaylı etkisi test edilmiş ve Şekil 21’de sunulmuştur.



Şekil 21. Aracı Model-2

Yukarıdaki aracı modelin test edilmesinde öncelikle örgüt kültürünün, örgütsel sinisizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve Şekil 22’de sunulmuştur.



Not: İK: İklim; KA: Katılım; DE: Denetim; TP: Toplantılar; BL: Bilişsel; DY: Duyuşsal; DV: Davranışsal
Şekil 22. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Etkisi

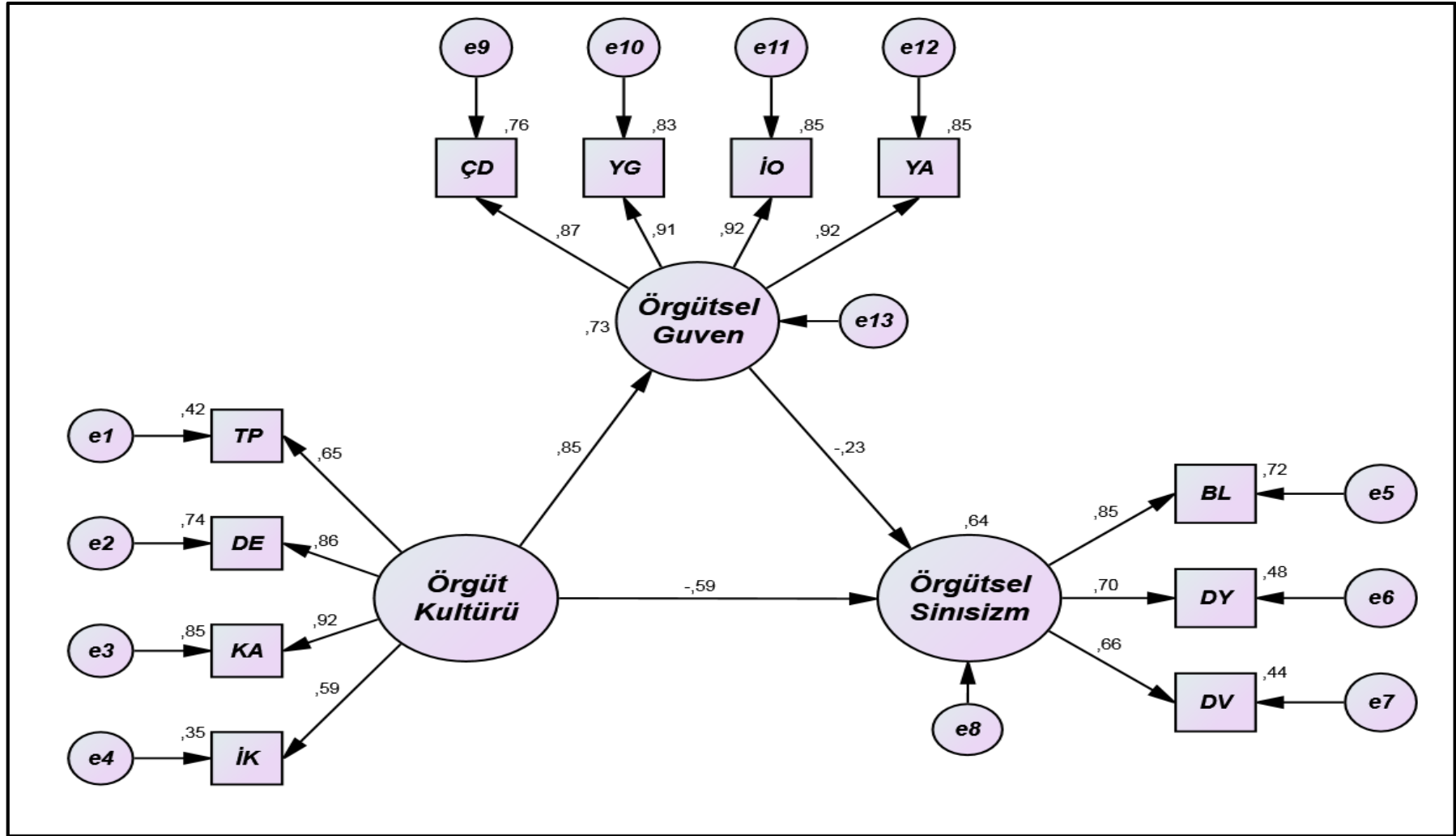
Örgüt kültürünün örgütsel sinisizm üzerindeki etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=17.072$ ($p<.01$), CFI=0.97, RMSEA= 0.08 ve SRMR=0.03. Bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Yapısal modelin testi sonucunda örgüt kültürü gizil değişkeni faktör yüklerinin .60 ile .94 arasında ve örgütsel sinisizm gizil değişkeninin faktör yüklerinin .66 ile .84 arasında değiştiği bulunmuştur. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 54’te sunulmuştur.

Tablo 54. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Yön</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Yol Katsayısı (β)</i>	<i>Standardize Tahmin (Estimate)</i>	<i>Standart Hata (S.E)</i>	<i>Kritik Oran (C.R)</i>	<i>Anlamlılık Değeri (p)</i>
<i>Örgüt Kültürü</i>	→	<i>Örgütsel Sinisizm</i>	-.79	-1.621	.059	-27.657	***

*** $p<.01$ düzeyinde anlamlı

Tablo 54 incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının -.79 olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinisizm değişkenindeki değişimin %62’lik kısmı örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki yapısal eşitlik modelindeki örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasındaki parametrelerin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.01$). Böylece aracılık testinin yapılabilmesi için gerekli olan birinci koşulun sağlandığı anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel güvenin aracılık etkisi incelenmiş ve Şekil 23’te sunulmuştur.



Not: İK: İklim; KA: Katılım; DE: Denetim; TP: Toplantılar; ÇD: Çalışanlara Duyarlılık; YG: Yöneticiye Güven; İO: İletişim Ortamı; YA: Yeniliğe Açıklık; BL: Bilişsel; DY: Duyuşsal; DV: Davranışsal

Şekil 23. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi

Örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel güvenin aracılık etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=23.740$ ($p<.01$), CFI=0.95, RMSEA= 0.10 ve SRMR=0.04. Bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Yapısal modelin testi sonucunda örgüt kültürü gizil değişkeni faktör yüklerinin .59 ile .92 arasında; örgütsel sinisizm gizil değişkeninin faktör yüklerinin .66 ile .85 arasında ve örgütsel güven gizil değişkeninin faktör yüklerinin .87 ile .92 arasında değiştiği bulunmuştur. yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 55’te sunulmuştur.

Tablo 55. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Yön</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Yol Katsayısı (β)</i>	<i>Standardize Tahmin (Estimate)</i>	<i>Standart Hata (S.E)</i>	<i>Kritik Oran (C.R)</i>	<i>Anlamlılık Değeri (p)</i>
Örgüt Kültürü	→	Örgütsel Sinisizm	-.59	-1.222	.090	-13.653	***
Örgüt Kültürü	→	Örgütsel Güven	.85	6.515	.209	31.235	***
Örgütsel Güven	→	Örgütsel Sinisizm	-.23	-.061	.011	-5.689	***

*** $p<.01$ düzeyinde anlamlı

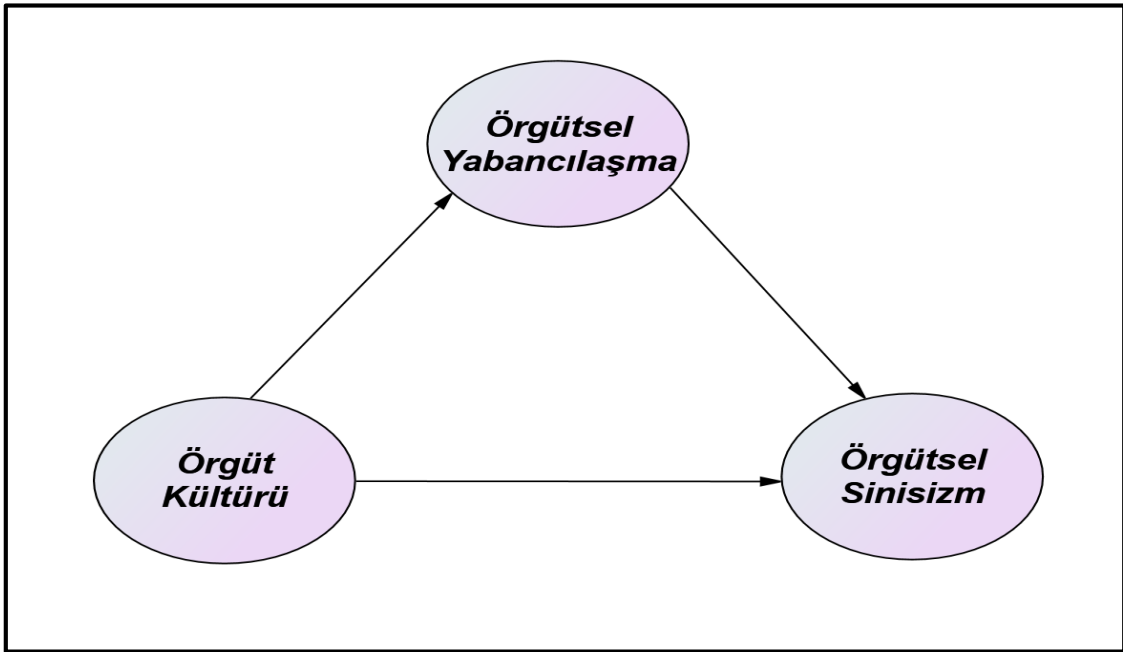
Tablo 55 incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm ve örgütsel güven arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının -.59 ve .85 olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının ise -.23 olduğu görülmektedir. Örgütsel güven değişkenindeki değişimin %73’lük kısmı örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca örgütsel sinisizm değişkenindeki değişimin %64’lük kısmı örgüt kültürü ve örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki yapısal eşitlik modelindeki örgüt kültürü, örgütsel sinisizm ve örgütsel güven arasındaki parametrenin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.01$). Böylece aracılık testinin yapılabilmesi için gerekli olan ikinci ve üçüncü koşulun sağlandığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel güven modele dâhil edildiğinde örgüt kültürünün örgütsel sinisizm üzerindeki etkisi -.79’dan -.59’a gerilemiştir. Gerçekleşen bu gerilemenin anlamlı olup olmadığının test edilmesi için Sobel testi yapılmıştır. Yapılan Sobel testine göre (Sobel Testi: -3.992; Standart Hata: 0.049; $p: 0.000$) gerçekleşen bu gerilemenin .01 düzeyinde

anlamalı olduğu hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuç ışığında örgütsel güvenin örgütsel sinisizm üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, H8: *rgt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel güvenin aracılık etkisi bulunmaktadır* hipotezi doğrulanmıştır.

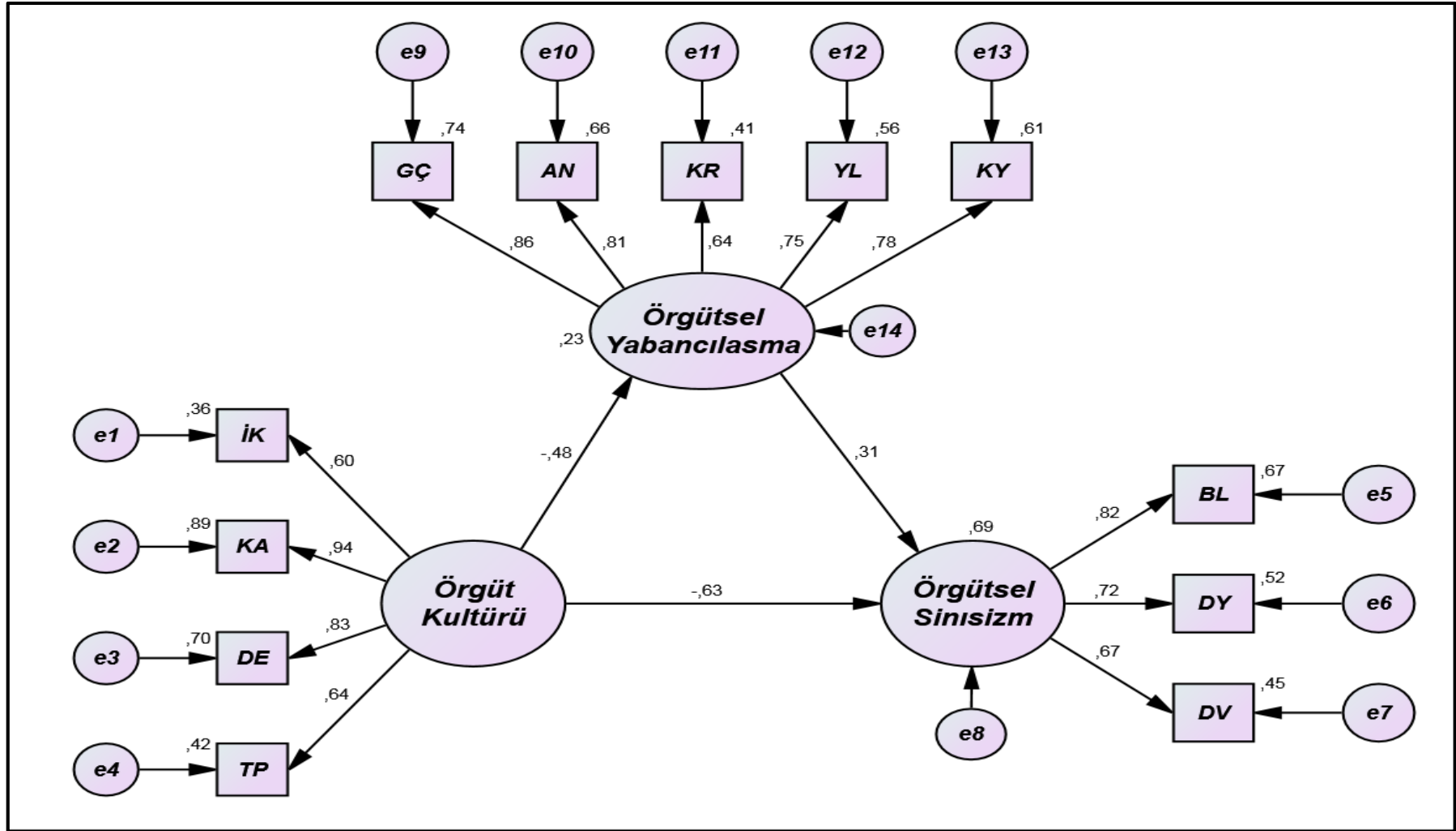
4.6.3. Örgüt Kültürü ile rgtsel Sinisizm Arasında rgtsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisi (Aracı Model-3)

Bu model kapsamında örgüt kültürünün (bağımsız değişken) rgtsel sinisizm (bağımlı değişken) zerinde doğrudan etkisi; örgütsel yabancılaşmanın (aracı değişken) dolaylı etkisi test edilmiş ve şekil 24'te sunulmuştur.



şekil 24. Aracı Model-3

Yukarıdaki aracı modelin test edilmesinde öncelikle örgüt kültürünün, örgütsel sinisizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve elde edilen sonuçlar daha önce sunulduğundan burada tekrar yer verilmemiştir. Aracılık testinin yapılabilmesi için gerekli olan birinci koşul sağlandığından örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi incelenmiş ve şekil 25'te sunulmuştur.



Not: İK: İklim; KA: Katılım; DE: Denetim; TP: Toplantılar; GÇ: Güçsüzlük; AN: Anlamsızlık; KR: Kurlsızlık; YL: Yalıtılmışlık; KY: Kendine Yabancılaşma; BL: Bilişsel; DY: Duyuşsal; DV: Davranışsal

Şekil 25. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisi

Örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=16.889$ ($p<.01$), CFI=0.94, RMSEA= 0.09 ve SRMR=0.05. Bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Yapısal modelin testi sonucunda örgüt kültürü gizil değişkeni faktör yüklerinin .60 ile .94 arasında; örgütsel sinisizm gizil değişkeninin faktör yüklerinin .67 ile .82 arasında ve örgütsel yabancılaşmanın gizil değişkeninin faktör yüklerinin .64 ile .86 arasında değiştiği bulunmuştur. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 56’da sunulmuştur.

Tablo 56. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Yön</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Yol Katsayısı (β)</i>	<i>Standardize Tahmin (Estimate)</i>	<i>Standart Hata (S.E)</i>	<i>Kritik Oran (C.R)</i>	<i>Anlamlılık Değeri (p)</i>
Örgüt Kültürü	→	Örgütsel Sinisizm	-.63	-1,212	,054	-22,344	***
Örgüt Kültürü	→	Örgütsel Yabancılaşma	-.48	-2,096	,112	-18,684	***
Örgütsel Yabancılaşma	→	Örgütsel Sinisizm	.31	,138	,009	14,639	***

*** $p<.01$ düzeyinde anlamlı

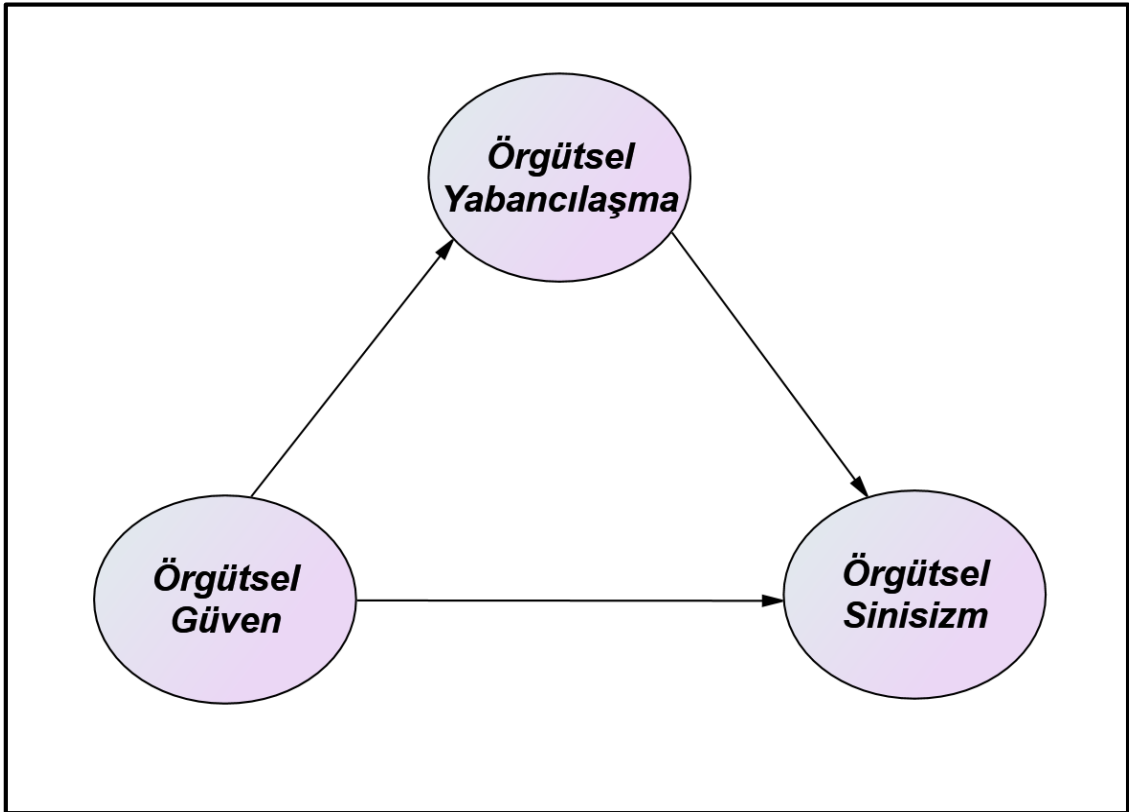
Tablo 56 incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm ve örgütsel yabancılaşma arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının -.63 ve -.48 olduğu anlaşılmaktadır. örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sinisizm arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının ise .31 olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma değişkenindeki değişimin %23’lük kısmı örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca örgütsel sinisizm değişkenindeki değişimin %69’luk kısmı örgüt kültürü ve örgütsel yabancılaşma tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki yapısal eşitlik modelindeki örgüt kültürü, örgütsel sinisizm ve örgütsel yabancılaşma arasındaki parametrelerin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.01$). Böylece aracılık testinin yapılabilmesi için gerekli olan ikinci ve üçüncü koşulun sağlandığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma modele dâhil edildiğinde örgüt kültürünün örgütsel sinisizm üzerindeki etkisi -.79’dan -.63’e gerilemiştir. Gerçekleşen bu gerilemenin anlamlı olup olmadığının test edilmesi için sobel testi yapılmıştır. yapılan sobel testine

göre (sobel testi: -4.253; standart hata:0.035; p: 0.000) gerçekleşen bu gerilemenin .01 düzeyinde anlamlı olduğu hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuç ışığında örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sinisizm üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, H9: “*Örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi bulunmaktadır*” hipotezi doğrulanmıştır.

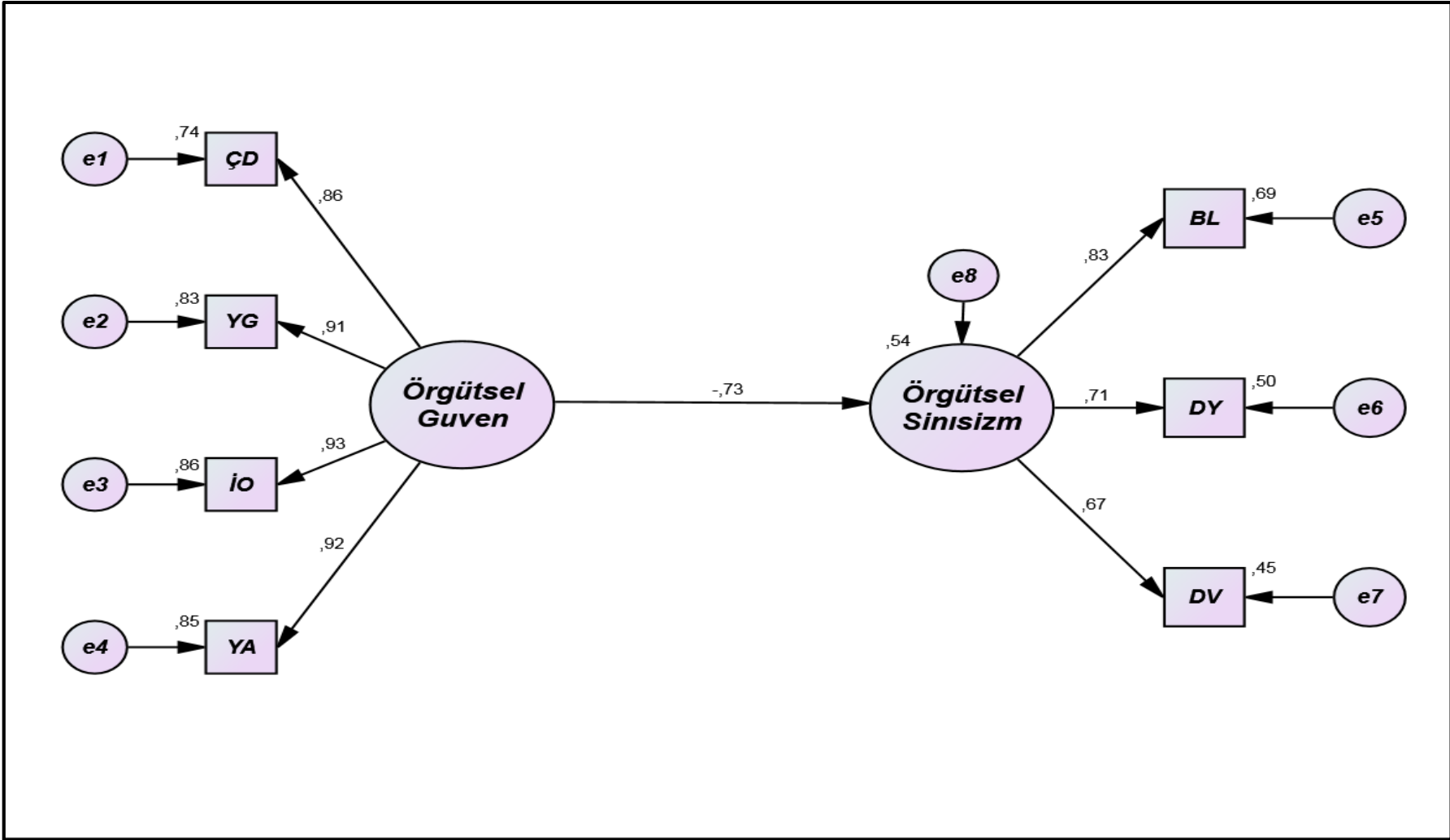
4.6.4. Örgütsel Güven ile Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisi (Aracı Model-4)

Bu model kapsamında örgütsel güven (bağımsız değişken) örgütsel sinisizm (bağımlı değişken) üzerinde doğrudan etkisi; örgütsel yabancılaşmanın (aracı değişken) dolaylı etkisi test edilmiş ve Şekil 26’da sunulmuştur.



Şekil 26. Aracı Model-4

Yukarıdaki aracı modelin test edilmesinde öncelikle örgütsel güvenin, örgütsel sinisizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve Şekil 27’de sunulmuştur.



Not: ÇD: Çalışanlara Duyarlılık; YG: Yöneticiye Güven; İO: İletişim Ortamı; YA: Yeniliğe Açıklık; BL: Bilişsel; DY: Duyuşsal; DV: Davranışsal
Şekil 27. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Etkisi

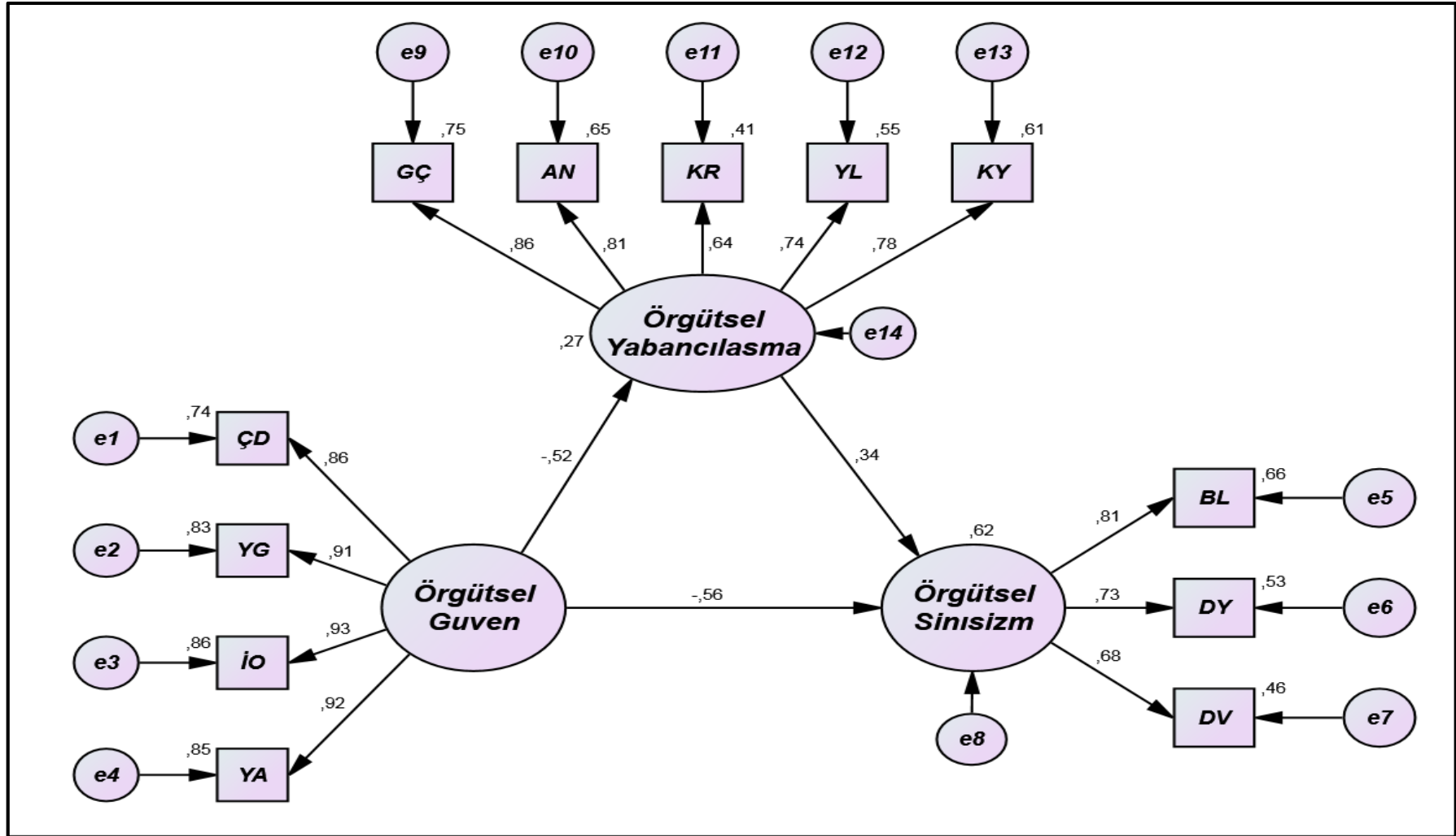
Örgütsel güvenin örgütsel sinisizm üzerindeki etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=20.248$ ($p<.01$), CFI=0.98, RMSEA= 0.09 ve SRMR=0.03. Bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. yapısal modelin testi sonucunda örgütsel güven gizil değişkeni faktör yüklerinin .86 ile . 93 arasında ve örgütsel sinisizm gizil değişkeninin faktör yüklerinin .67 ile .83 arasında değiştiği görülmüştür. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 57’de sunulmuştur.

Tablo 57. Örgütsel Güvenin Örgütsel Sinisizm Üzerindeki Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Yön</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Yol Katsayısı (β)</i>	<i>Standardize Tahmin (Estimate)</i>	<i>Standart Hata (S.E)</i>	<i>Kritik Oran (C.R)</i>	<i>Anlamlılık Değeri (p)</i>
<i>Örgütsel Güven</i>	$\rightarrow$	<i>Örgütsel Sinisizm</i>	-.73	-.196	.006	-32.737	***

*** $p<.01$ düzeyinde anlamlı

Tablo 57 incelendiğinde örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının -.73 olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sinisizm değişkenindeki değişimin %54’lük kısmı örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki yapısal eşitlik modelindeki örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasındaki parametrelerin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.01$). Böylece aracılık testinin yapılabilmesi için gerekli olan birinci koşulun sağlandığı anlaşılmaktadır. Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi incelenmiş ve Şekil 28’de sunulmuştur.



Not: ÇD: Çalışanlara Duyarlılık; YG: Yöneticiye Güven; İO: İletişim Ortamı; YA: Yeniliğe Açıklık; GÇ: Güçsüzlük; AN: Anlamsızlık; KR: Kurationsızlık; YL: Yalıtılmışlık; KY: Kendine Yabancılaşma; BL: Bilişsel; DY: Duyuşsal; DV: Davranışsal

Şekil 28. Örgütsel Güven İle Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisi

Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df=17.231$ ($p<.01$), CFI=0.96, RMSEA= 0.09 ve SRMR=0.05. Bu değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Yapısal modelin testi sonucunda örgütsel güven gizil değişkeni faktör yüklerinin .86 ile .93 arasında; örgütsel sinisizm gizil değişkeninin faktör yüklerinin .68 ile .81 arasında ve örgütsel yabancılaşmanın gizil değişkeninin faktör yüklerinin .64 ile .86 arasında değiştiği bulunmuştur. Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 58’de sunulmuştur.

Tablo 58. Örgütsel Güven ile Örgütsel Sinisizm Arasında Örgütsel Yabancılaşmanın Aracılık Etkisine İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Yön</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Yol Katsayısı (β)</i>	<i>Standardize Tahmin (Estimate)</i>	<i>Standart Hata (S.E)</i>	<i>Kritik Oran (C.R)</i>	<i>Anlamlılık Değeri (p)</i>
<i>Örgütsel Güven</i>	→	<i>Örgütsel Sinisizm</i>	-.56	,146	,010	14,692	***
<i>Örgütsel Güven</i>	→	<i>Örgütsel Yabancılaşma</i>	-.52	-,309	,013	-23,451	***
<i>Örgütsel Yabancılaşma</i>	→	<i>Örgütsel Sinisizm</i>	.34	-,145	,006	-23,670	***

*** $p<.01$ düzeyinde anlamlı

Tablo 58 incelendiğinde örgütsel güven ile örgütsel sinisizm ve örgütsel yabancılaşma arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının -.56 ve -.52 olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sinisizm arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısının ise .34 olduğu görülmektedir. Örgütsel yabancılaşma değişkenindeki değişimin %27’lik kısmı örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca örgütsel sinisizm değişkenindeki değişimin %62’lik kısmı örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşma tarafından açıklanmaktadır. Yukarıdaki yapısal eşitlik modelindeki örgütsel güven, örgütsel sinisizm ve örgütsel yabancılaşma arasındaki parametrelerin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<.01$). Böylece aracılık testinin yapılabilmesi için gerekli olan ikinci ve üçüncü koşulun sağlandığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel yabancılaşma modele dâhil edildiğinde örgütsel güvenin örgütsel sinisizm üzerindeki etkisi -.73’den -.56’ya gerilemiştir. Gerçekleşen bu gerilemenin

anlamli olup olmadığının test edilmesi için Sobel testi yapılmıştır. Yapılan Sobel testine göre (Sobel Testi: -32.679; Standart Hata:0.005; p: 0.000) gerçekleşen bu gerilemenin .01 düzeyinde anlamlı olduğu hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuç ışığında örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sinisizm üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, H10: “*Örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel yabancılaşmanın aracılık etkisi bulunmaktadır*” hipotezi doğrulanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar, ilgili literatüre dayalı olarak tartışılmış ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algılarının hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi ve bu algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mesleki hizmet süresi, çalışılan okuldaki hizmet süresi ve okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ulaşılan sonuçlar ve tartışma aşağıda sunulmuştur.

5.1.1. Örgüt Kültürü Değişkenine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *iyi* düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının, ölçeğin toplamına ve diğer boyutlarına göre en yüksek denetim boyutunda; en düşük Toplantılar boyutunda olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre, öğretmenlerin okullarında iyi bir iş yaptıklarında yöneticileri tarafından takdir edildiği, yöneticilerinin iyi bir dinleyici olduğu ve onları olumlu bir şekilde eleştirdiği söylenebilir. Öte yandan öğretmenlerin okullarında gerçekleşen toplantıların kendileri için yararlı olmadığını düşündükleri ve toplantılarda harcanan zamanların boşa gittiğine inandıkları ifade edilebilir. Literatüre bakıldığında bu araştırmadan elde edilen sonuçlarla örtüşen çalışmalar bulunmaktadır. Yalınkılıç'ın (2012) yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının iyi düzeyde; Yılmaz'ın (2009) yaptığı araştırmada ise yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında öğretmenlerin genel olarak okullarına ilişkin kültür algılarının tatmin edici

düzeyde olduğu ve okullarının sahip olduğu değerleri ve normları benimsediği söylenebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *cinsiyet* değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Literatürde benzer sonuçlara ulaşılan araştırmalar bulunmaktadır (Alkan, 2008; Aslan, 2008; Kılıç, 2013; Korkut, 2008; Oğuz ve Yılmaz, 2006; Süzer, 2010; Şahal, 2005; Tufan, 2010). Bunun yanında Aydın (2008) araştırmasında, erkek öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan bazı araştırmalarda ise (Coşkun Uslu, 2010; Ergül, 2009; Şahin, 2004; Oğulluk, 2010) kadın öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yukarıdaki bilgiler göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında cinsiyet değişkeninin genel olarak etkisinin olmadığı ifade edilebilir. Bu durum, kadın ve erkek öğretmenlerin, okul içerisinde hâkim olan kültüre ilişkin değerlendirmelerinin benzer şekilde gerçekleşmesi ile açıklanabilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *medeni durum* değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Şahal'ın (2005), Şirin'in (2011) ve Yalınkılıç'ın (2012) yaptıkları araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bunun yanında Çelik (2008) ve Ergül (2009) araştırmalarında evli öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının, bekâr öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuca göre öğretmenlerin bekâr veya evli olmalarının örgüt kültürü algılamalarında etkili olmadığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *yaş* değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin toplamı, Katılım ve Toplantılar boyutlarında 41-50 ve 51-60 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algıları, 21-30 ve 31-40 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. İklim ve Denetim boyutlarında ise yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Literatür incelendiğinde genel olarak öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının yaş değişkeni açısından farklılaşmadığı görülmektedir (Aslan, 2008; Alkan, 2008; Korkut, 2008; Şahal, 2005; Şirin, 2011; Oğulluk, 2010; Tufan, 2010; Yalınkılıç, 2012; Yılmaz, 2009). Öte yandan Ergül'ün (2009) yaptığı araştırmada 25 yaş ve altında bulunan öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde

edilen bu bulguya göre öğretmenlerin yaşları ilerledikçe örgüt kültürü algılarının arttığı ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *branş* değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Literatürde öğretmenlerin örgüt kültürü algılarına ilişkin branş değişkeni açısından yapılan karşılaştırmalarda sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre (Yalınkılıç, 2012); sözel branştaki öğretmenlerin, sayısal ve yabancı dil branşındaki öğretmenlere göre (Çelik, 2008) örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte bazı araştırmalarda örgüt kültürü ile branş arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür (Açıkel, 2013; Alkan, 2008; Oğuz ve Yılmaz, 2006; Sönmez, 2006; Süzer, 2010; Şirin, 2011; Yüksel, 2009). Bu sonuca göre öğretmenlerin branşlarının, örgüt kültürü algılamaları üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin toplamı, İklim, Katılım ve Toplantılar boyutlarında 16-20 ve 21 üzeri yıl mesleki hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin örgüt kültürü algıları 1-5 ve 6-10 yıl hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Denetim boyutu açısından ise öğretmenlerin örgüt kültürü algıları benzerlik göstermektedir. Literatüre bakıldığında genel olarak öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının mesleki hizmet süresi değişkeni açısından farklılaşmadığı görülmektedir (Aslan, 2008; Alkan, 2008; Açıkel, 2013; Korkut, 2008; Oğulluk, 2010; Oğuz ve Yılmaz, 2006; Süzer, 2010; Şirin, 2011; Tufan, 2010; Yalınkılıç, 2012). Çelik (2008) yaptığı araştırmada 11-15 yıl arası çalışanların kültür algılarını daha yüksek bulmuştur. Elde edilen bu sonuca göre öğretmenlerin mesleki hizmet sürelerinin artmasının, örgüt kültürü algılamalarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Başka bir deyişle mesleğinde tecrübeli olan öğretmenlerin, okullarının sahip olduğu kültürü daha fazla özümledikleri ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin toplamı ve Katılım boyutunda 21 ve üzeri yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları daha yüksek düzeydedir. Denetim boyutunda ise 1-5 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 16-20 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Bunun yanında İklim ve Toplantılar

boyutlarında öğretmenlerin örgüt kültürü algıları benzerlik göstermektedir. Literatür incelendiğinde genel olarak öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından farklılaşmadığı görülmektedir (Açıkel, 2013; Aslan, 2008; Çelik, 2008; Erdoğan Gümüş, 2011; Oğulluk, 2010; Kılıç, 2013; Şirin, 2011; Yılmaz, 2009). Bu durum, öğretmenlerin aynı okulda uzun süre görev yapmalarının, örgüt kültürü algılarını olumlu yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle uzun yıllar aynı okulda görev yapan öğretmenlerin, okulları ile bütünleştiği ve okullarının sahip olduğu değerleri benimsedikleri söylenebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının *okul türü* değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Örgüt kültürü ölçeğinin toplamı, İklim ve Katılım boyutlarında ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıları, liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Denetim ve Toplantılar boyutunda ise öğretmenlerin algıları benzerlik göstermektedir. Literatürde ilkokul, ortaokul ve liseleri bir arada ele alan benzer bir çalışma bulunmamakla birlikte Oğulluk (2010) araştırmasında güzel sanatlarda görev yapan öğretmenlerin diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek kültür algılarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Şahin (2004) özel okul öğretmenlerinin devlet okulu öğretmenlerine göre örgüt kültürü algılarının daha yüksek düzeyde olduğunu bulmuştur. Bu durumun tam tersi olarak Açıkel (2013) devlet okullarında çalışan öğretmenlerin kültürlerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Narsap'ın (2006) yaptığı çalışmada ise algılanan okul kültürünün genel liseler ile meslek liseleri arasında farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

5.1.2. Örgütsel Güven Değişkenine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının *yüksek* düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel güven algılarının, ölçeğin toplamına ve diğer boyutlarına göre en yüksek Yöneticiye Güven boyutunda; en düşük Çalışanlara Duyarlılık boyutunda olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin, öğretmenlerin problemleri ile ilgilendiği, önerilerini dikkate aldığı, okul içerisinde adil davrandığı, davranışlarında açık ve dürüst olduğu söylenebilir. Diğer yandan, okul müdürlerinin okula yeni gelen öğretmenlerin okula kaynaşmasında yeterli yardımı göstermediği ve okulun amaçlarını tanıtmadığı ifade edilebilir. Literatürde örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel

güven düzeylerinin orta (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006), iyi (Bilgiç, 2011; Gider, 2010; Öztürk, 2010) ve yüksek (Çınar, 2013; Narman, 2012; Polat ve Celep, 2008; Zengin, 2011) düzeyde olabildiği ortaya konulmuştur.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında *cinsiyet* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin toplamı ve tüm boyutlarında erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde, Taşkın ve Dilek'in (2010) ve Yılmaz'ın (2006) yaptıkları araştırmalarda erkek öğretmenlerin örgütsel güven algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda ise cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya konulmuştur (Culver, 1994; İşleyen, 2011; Kurşunoğlu, 2009; Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Narman, 2012; Yazıcıoğlu, 2009). Bu durum öğretmenlerin kendilerine olan güvenleri ile açıklanabilir. Okul içerisinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre kendilerine daha fazla güvendikleri söylenebilir (Yılmaz, 2006). Bunun yanında okul yöneticilerinin genellikle erkeklerden oluşmasının, bu durumun meydana gelmesinde etkili olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında *medeni durum* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçla örtüşen nitelikte Narman'ın (2012) ve Yüksel'in (2009) yaptıkları araştırmada bekâr ve evli öğretmenlerin örgütsel güven algılarının benzer olduğu görülmüştür. Bunun yanında Taşkın ve Dilek'in (2010) yaptıkları araştırmada ise evli olan öğretmenlerin örgütsel güven algılarının bekâr öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin medeni durumlarının örgütsel güven algıları üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında *yaş* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin toplamı, Çalışanlara Duyarlılık, İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında 41-50 ve 51-60 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algıları, 21-30 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Yöneticiye Güven boyutunda ise yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel güven ile yaş arasında olumsuz yönde ilişki olduğu anlaşılmıştır. (Kupersmith, 1983; Taşkın ve Dilek, 2010). Bununla birlikte örgütsel güvenin yaş

açısından anlamlı şekilde farklılaşmadığına ilişkin elde edilen sonuçlar da bulunmaktadır (Agun, 2011; Eğriboyun, 2013; Narman, 2012; Uçar Şahmelikoğlu, 2013; Yüksel, 2009). Bu bulguya göre öğretmenlerin yaşları ilerledikçe okullarına yönelik güven algılarının da yükseldiği ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında *branş* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Literatürde elde edilen bu sonuçlar ile benzerlik gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Eğriboyun, 2013; Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006; Sevinç, 2013; Yılmaz, 2006; Yüksel, 2009). Bunun yanında branş değişkeninin ele alındığı bazı araştırmalarda sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre (Eğerci, 2009; Kurşunoğlu, 2009) örgütsel güven algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel güven algıları üzerinde sahip oldukları branşların etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin toplamı, Çalışanlara Duyarlılık, İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında 16-20 ve 21 ve üzeri yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 1-5 ve 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Yöneticiye Güven boyutunda ise mesleki hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Literatürde bu araştırma sonuçları ile benzer nitelikte olan Bilgiç'in (2011), Kurşunoğlu'nun (2009) ve Öztürk'ün (2010) yaptıkları araştırmalarda 20 yıl ve üzeri mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel güven algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında Kupersmith'in (2009) yaptığı araştırmada öğretmenlerin mesleki hizmet süreleri arttıkça örgütsel güven algılarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca literatürde, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının mesleki hizmet süresi değişkeni açısından, anlamlı farklılık göstermediğine ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır (Agun, 2011; Culver, 1994; Eğriboyun, 2013; Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Narman, 2012; Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006; Yılmaz, 2006; Yüksel, 2009). Elde edilen bu bulguya göre öğretmenlerin mesleklerinde tecrübe kazanmalarının örgütsel güven algılarını arttırdığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir.

Çalışanlara Duyarlılık boyutunda 21 ve üzeri yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 1-5 ve 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Örgütsel güven ölçeğinin toplamı, Yöneticiye Güven, İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Literatürde, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından incelendiği araştırmalarda, çalışılan okuldaki hizmet süresi ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur (Çınar, 2013). Benzer şekilde Uçar Şahmelikoğlu'nun (2013) yaptığı araştırmada 1-5 yıl arasında hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte birtakım araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır (Agun, 2011; Bilgiç, 2011; Sevinç, 2013). Bu durum, öğretmenlerin aynı okulda uzun süre görev yapmalarının örgütsel güven algılarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında *okul türü* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin toplamı, Çalışanlara Duyarlılık, İletişim Ortamı ve Yeniliğe Açıklık boyutlarında ilkökul ve ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin algıları, liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Yöneticiye Güven boyutunda ise okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven algıları en yüksek ortaokullarda, en düşük liselerde gerçekleşmiştir. Literatür incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel güven algılarının okul türü değişkeni açısından farklılık göstermediği görülmüştür (Culver, 1994, Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006).

5.1.3. Örgütsel Yabancılaşma Değişkenine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algılarının *düşük* düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algılarının, ölçeğin toplamına ve diğer boyutlarına göre en yüksek kuralsızlık boyutunda; en düşük anlamsızlık boyutunda olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenlerin, okullarında uygulanan kurallarda eşit davranılmadığına inandıkları, kuralların yaratıcılıklarını engelledikleri ve okul içerisindeki kuralları pek umursamadığı

söylenebilir. Literatürde öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algılarının incelendiği araştırma sonuçları, yapılan bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Akın Kösterelioğlu, 2011; Eryılmaz, 2010; Çalışır, 2006; Emir, 2012; Gülören, 2011; Kılçık, 2011; Kınık, 2010).

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları arasında *cinsiyet* değişkeni açısından ölçeğin toplamı, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık ve Kuralsızlık boyutları için erkek öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu; Güçsüzlük ve Kendine Yabancılaşma boyutları için ise kadın ve erkek öğretmenlerin algılarının benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Literatürde bu araştırmadan elde edilen sonuçları destekler nitelikte Çevik'in (2009) ve Günsal'ın (2010) yaptıkları araştırmalarda erkek öğretmenlerin örgütlerinde daha fazla yabancılaşma yaşadıkları görülmüştür. Bunun yanında araştırma sonuçları ile çelişir şekilde Aslan'ın (2008), Kınık'ın (2010) ve Minibaş'ın (1993) yaptıkları araştırmalarda ise kadın öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını ortaya koyan araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Akın Kösterelioğlu, 2011; Eryılmaz, 2010; Gülören, 2011).

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları arasında *medeni durum* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin toplamı ve tüm boyutlarında bekâr öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre yabancılaşma algıları daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu sonuç Elma'nın (2003), Celep'in (2008), Günsal'ın (2010) ve Minibaş'ın (1993) yaptıkları araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Literatürde yapılan bazı araştırmalarda ise öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algılarının medeni durum değişkeni açısından farklılık göstermediği anlaşılmıştır (Açıkel, 2013; Emir, 2012; Eryılmaz, 2010; Gülören, 2011; Kınık, 2010).

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları arasında *yaş* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin toplamı Kuralsızlık, Güçsüzlük, Anlamsızlık ve Kendine Yabancılaşma boyutlarında 21-30 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin algıları, diğer yaş gruplarında bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Bu sonuca göre genç öğretmenlerin okullarına karşı daha fazla yabancılaşma yaşadıkları söylenebilir. Literatür

incelendiğinde, bu araştırma sonuçları ile örtüşmeyen çalışmaların bulunduğu görülmüştür (Emir, 2012; Gülören, 2011; Günsal, 2010; Kınık, 2010).

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları arasında *branş* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Dil ve sayısal gruplarında bulunan öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algılarının, diğer gruplarda bulunan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde, bu araştırma sonuçları ile benzerlik gösteren çalışmaların bulunduğu görülmektedir. Aslan (2008) fizik, matematik ve yabancı dil öğretmenlerinin yabancılaşma düzeylerinin, diğer branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğunu; Kılçık (2011) branş öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek yabancılaşma algısına sahip olduğunu ve Emir (2012) meslek dersleri ve rehberlik öğretmenlerinin, yabancı dil ve matematik öğretmenlerinden daha düşük düzeyde yabancılaşma yaşadıklarını tespit etmiştir. Bunun yanında araştırma sonuçları ile çelişir nitelikte Açikel'in (2013) ve Gülören'in (2011) yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algılarının branş değişkeni açısından farklılık göstermediği görülmüştür.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları arasında *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin toplamı Kuralsızlık, Güçsüzlük, Anlamsızlık ve Kendine Yabancılaşma boyutlarında 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, diğer hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeydedir. Literatür incelendiğinde, bu araştırma sonuçlarını destekler nitelikte Celep'in (2008) ve Kılçık'ın (2011) yaptıkları araştırmalarda mesleki hizmet süresi düşük olan öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadıkları belirlenmiştir. Gülören'in (2011) yaptığı araştırmada ise 1-5 yıl mesleki hizmet süresine sahip öğretmenlerin, 20 ve üzeri yıl hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha az yabancılaşma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yapılan bu araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Bununla birlikte yapılan bazı araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algılarının mesleki hizmet süresi değişkeni açısından farklılaşmadığı bulunmuştur (Açikel, 2013; Eryılmaz, 2010; Emir, 2012; Kınık, 2010).

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları arasında *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu

belirlenmiştir. Kurationsızlık, Kendine Yabancılaşma ve Anlamsızlık boyutlarında 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları, 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Literatür incelendiğinde, Aslan (2008) öğretmenlerin çalıştığı okuldaki hizmet süresi arttıkça yabancılaşma düzeyinin azaldığını ortaya koymuştur. Gülören'in (2011) yaptığı araştırmada ise 1-3 yıldır aynı okulda görev yapan teknik öğretmenlerin yabancılaşma algılarının, 16 yıl ve üzeri süredir aynı okulda görev yapan teknik öğretmenlerin yabancılaşma algılarına göre daha az olduğu görülmüştür. Yapılan bazı araştırmalarda ise (Açıkel, 2013; Akın Kösterelioğlu, 2011) öğretmenlerin yabancılaşma düzeylerinin çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algıları arasında *okul türü* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğı belirlenmiştir. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin toplamı, Anlamsızlık, Yalıtılmışlık, Güçsüzlük ve Kendine Yabancılaşma boyutlarında liselerde görev yapan öğretmenlerin, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre yabancılaşma algıları daha yüksek düzeydedir. Literatürde bu anlamda yapılan benzer çalışmaya rastlanmamakla birlikte Eryılmaz (2010) devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin özel liselerde görev yapanlara göre yabancılaşmalarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Açıkel (2013) ise bu sonucun tersine öğretmenlerin özel okullarda çalışanların yabancılaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kınık (2010) ise Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin Anadolu meslek lisesinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek yabancılaşma yaşadıklarını belirlemiştir. Bu araştırmalardan farklı olarak Gülören (2011) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yabancılaşma düzeylerinin okul türü değişkenine göre farklılık göstermediğini bulmuştur.

5.1.4. Örgütsel Sinisizm Değişkenine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının *düşük* düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanında öğretmenlerin sinisizm algılarının, ölçeğin toplamına ve diğer boyutlarına göre Davranışsal boyutta daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre öğretmenlerin okullarına karşı olumsuz tutumlarını daha fazla davranış olarak yansıttığı söylenebilir. Bu sonuç Helvacı ve

Çetin'in (2012) ve Kılıç'ın (2011) yaptığı araştırma sonuçları ile benzerlik gösterirken; Arslan'ın (2012) ve Kalağan'ın (2009) yaptıkları araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç; öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının *cinsiyet* değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediğidir. Literatürde benzer sonuçlara ulaşılan araştırmalar bulunmaktadır (Akman, 2013; Ayduğan, 2012; Andersson ve Bateman, 1997; Aslan ve Yılmaz, 2013; Boyalı, 2011; Bölükbaşıoğlu, 2013; Kılıç, 2013; James, 2005; Kalağan, 2009; Polatcan, 2012; Şirin, 2011; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bunun yanında Balıkçioğlu'nun (2013) yaptığı araştırmada örgütsel sinisizm algılarının kadınların lehine; Altınöz, Çöp ve Sığındı'nın (2011), Erbil'in (2013) ve Mirvis ve Kanter'in (1991) araştırmalarında ise erkeklerin lehine anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının *medeni durum* değişkeni açısından örgütsel sinisizm ölçeğinin toplamı, Duyuşsal ve Davranışsal boyutları için anlamlı farklılık gösterdiği, Bilişsel boyut için ise anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuç, Balıkçioğlu'nun (2013), Erbil'in (2013) ve Şirin'in (2011) araştırma sonuçları ile benzerlik gösterirken; Akman (2013), Kalağan (2009), Kalağan ve Güzeller (2010), Polatcan (2012) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Bunun yanında yapılan araştırmalarda bekâr öğretmenlerin örgütsel sinisizm algıları, evli öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının *yaş* değişkeni açısından örgütsel sinisizm ölçeğinin toplamı, Duyuşsal ve Davranışsal boyutları için anlamlı farklılık gösterdiği; Bilişsel boyut için ise anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin yaşlarının ilerledikçe sinisizm algılarının düştüğü görülmüştür. Bu sonuca paralel olarak Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011) yaptıkları araştırmada katılımcıların yaş değişkeni açısından örgütsel sinisizm algılarının farklılık gösterdiğini ve yaş ilerledikçe sinisizm algısının azaldığını belirlemişlerdir. Literatür incelendiğinde *yaş* değişkeni ile örgütsel sinisizm arasında anlamlı ilişkinin bulunmadığına yönelik araştırmaların daha yaygın olduğu görülmektedir (Andersson, 1996; Ayduğan, 2012; Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Bölükbaşıoğlu, 2013; Kalağan ve Güzeller, 2010; Şirin, 2011; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinisizm algıları arasında *branş* değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Dil grubunda bulunan öğretmenlerin sinisizm algılarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde, bu araştırma sonuçları ile çelişir nitelikte Helvacı ve Çetin'in (2012), Kılıç'ın (2011) ve Şirin'in (2011) yaptığı araştırmalarda, öğretmenlerin sinisizm algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının *mesleki hizmet süresi* değişkeni açısından ölçeğin toplamı, Duyuşsal ve Davranışsal boyutlar açısından anlamlı farklılık gösterdiği; Bilişsel boyut açısından ise anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin sinisizm algıları daha yüksek düzeyde olup, hizmet süresi arttıkça sinisizm algıları azalmaktadır. İlgili literatürde yapılan bu araştırma sonuçlarına benzer bulgulara ulaşılan çalışmalar yer almaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010; James, 2005; Naus, 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bunun yanında, Kalağan'ın (2009) yaptığı araştırmada 4 yıl ve üstü mesleki hizmet süresine sahip katılımcıların sinisizm algılarının 3 yıl veya daha az mesleki hizmet süresine sahip katılımcıların algılarından daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kılıç'ın (2013) ve Şirin'in (2011) yaptıkları araştırmada ise mesleki hizmet süresi ile örgütsel sinisizm arasında bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinisizm algılarının *çalışılan okuldaki hizmet süresi* değişkeni açısından sadece Davranışsal boyutta; *okul türü* değişkeni açısından ise sadece Bilişsel boyutta anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet süreleri arttıkça sinisizm algıları azalmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin okul yöneticilerini ve meslektaşlarını yeterince tanımamış olmalarından ve okullarına uyum sağlamada sorun yaşamalarından kaynaklanmış olabilir. Bunun yanında liselerde görev yapan öğretmenlerin sinisizm algılarının, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Kalağan ve Güzeller'in (2010) ve Şirin'in (2011) yaptıkları araştırma sonuçları ile bu araştırma sonuçları benzerlik göstermektedir. Lise öğrencilerinin yaş itibarıyla ergenlik döneminde oluşlarının okul ve öğretmenler açısından daha fazla problem oluşturması ve öğretmenlerin öğrenciler ile çatışması gibi nedenlerden dolayı öğretmenlerin okullarına karşı olumsuz tutum geliştirdikleri söylenebilir.

5.1.5. Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Değişkenlerinin Arasındaki İlişkilere Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, konuyla ilgili yapılan başka araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Alizadeh ve Panahi (2013) örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, örgüt kültürünün tüm boyutları (*Görev, Rol, Destek ve Başarı*) ve toplamının, örgütsel güven ile olumlu yönde anlamlı şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer olarak Amirkhani, Zavari ve Piri (2013) araştırmalarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde olumlu yönde ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında ilgili literatürde örgüt kültürü ile örgütsel güven arasında olumlu yönde ilişkinin olduğunu belirleyen başka çalışmalar da yer almaktadır (Agun, 2011; Arlı, 2011; Dinç, 2007; Genetzky-Haugen, 2010; Koşar ve Yalçınkaya, 2013 ve Yüksel, 2009). Yukarıdaki bilgiler ışığında okulların güçlü bir kültüre sahip olmasının, öğretmenlerin okullarına karşı daha yüksek düzeyde güven duymasını sağladığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, konuyla ilgili yapılan başka araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Açikel'in (2013) ve Minaslı'nın (2013) yaptığı araştırmalarda örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Darıyemez (2010) örgüt kültürünün çalışanlara doğru ve yeterli şekilde aktarılmaması sonucunda yabancılaşmanın ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Benzer olarak Halaçoğlu (2008), çalışanın üyesi olduğu örgütün kültürüne uyum sağlayamaması sonucunda yabancılaşmanın meydana geldiğini ifade etmektedir. Bunun yanında Özdevecioğlu ve Akın (2013) örgüt kültürü tiplerinin çalışanların yabancılaşmalarında etkili olduğunu belirtmektedirler. Özellikle hiyerarşik kültürünün hâkim olduğu örgütlerde yabancılaşmanın daha fazla yaşanacağını ifade etmektedirler. Bu bilgilerden hareketle örgütlerin güçlü bir kültüre sahip olmasının ve bu kültürü çalışanlara doğru bir şekilde aktarmasının, çalışanlarının örgütlerine karşı yabancılaşmalarını azaltacağı söylenebilir.

Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, konuyla ilgili yapılan başka araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Görmey'in (2012), Karadağ, Kılıçoğlu

ve Yılmaz'ın (2014), Kaya, Ergün ve Kesen'in (2014) ve Şirin'in (2011) yaptıkları araştırmalarda örgütlerin sahip olduğu kültür ile çalışanların sinisizm algıları arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okulların sahip olduğu kültürün, öğretmenlerin okullarına karşı sinisizm yaşamalarında etkili olduğu ifade edilmektedir. Okullarda öğretim faaliyetlerinin desteklenmemesi, yönetici ve öğretmenler arasında iş birliğinin olmaması, iletişimin yetersizliği ve öğretmenler arası güven düzeyinin düşük olması, öğretmenlerin okullarına yönelik inanç, duygu ve davranış anlamında olumsuz tutum sergilemelerine neden olabilmektedir (Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014).

Araştırma sonucunda örgütsel güven ile örgütsel yabancılaşma arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, konuyla ilgili yapılan başka araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Hoy ve Tschannen-Moran'ın (1999) ve Özbek'in (2011) yaptığı araştırmalarda örgütsel güven ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuca göre güven ile yabancılaşma arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu görülmüş, örgüt içerisinde güven arttığında örgüte uyumun arttığı ve işe yabancılaşmanın azaldığı belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuçta örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Literatürde benzer sonuçlara ulaşılan araştırmalar yer almaktadır (Güner, Yıldırım ve İçerli, 2012; Mino, 2002; Polat, 2013; Pugh, Skarlicki and Passell, 2003; Ribbers, 2009; Türköz, Polat ve Cotar, 2013). Araştırmada ulaşılan diğer bir sonuçta ise örgütsel yabancılaşma ile örgütsel sinisizm arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu konuda Abraham'ın (2000) ve Yıldız, Akgün ve Yıldız'ın (2013) yaptığı araştırmada çalışanların yabancılaşma düzeylerinin yükselmesi ile birlikte sinisizm algılarının arttığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin okullarına yönelik güven düzeylerinin yükselmesinin, yabancılaşma ve sinisizm davranışlarını azalttığı söylenebilir. Bunun yanında öğretmenlerin okullarına yönelik yabancılaşma yaşamalarının, sinisizm davranışlarının gösterilmesini tetiklediği ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yabancılaşma yaşamalarının, sinisizm algılarını artırdığı söylenebilir.

Araştırmanın değişkenlerine yönelik yapılan aracılık testleri sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel güvenin ve örgütsel yabancılaşmanın kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle örgüt kültürü, örgütsel sinisizmi

örgütsel güven ve örgütsel yabancılaşmanın kısmı aracılığıyla açıklamaktadır. Bunun yanında örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasında örgütsel güvenin, örgütsel güven ile örgütsel sinisizm arasında örgütsel yabancılaşmanın kısmî aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Literatür incelendiğinde yukarıda belirtilen değişkenlerin aracılık rollerine yönelik yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşmayı açıklamada örgütsel güvenin aracı olduğu, örgütsel güvenin örgütsel sinisizmi açıklamada ise örgütsel yabancılaşmanın aracı olduğu ifade edilebilir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir. Bu öneriler aşağıda sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Araştırma sonuçlarına dayalı olarak öğretmenlerin örgüt kültürü algıları arttıkça örgütsel güven algıları artmakta; örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinisizm algıları ise azalmaktadır. Bu sonuçtan hareketle güçlü bir okul kültürünün oluşturulması ve devam ettirilmesi hususunda öğretmenlere eğitimler verilerek bu konuda daha bilinçli olmaları sağlanabilir.
- Araştırma sonucunda 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin daha fazla yabancılaşma yaşadıkları ve sinisizm algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç ışığında, göreve yeni başlayan öğretmenlere oryantasyon çalışmaları yapılarak okullara daha kolay uyum göstermeleri sağlanabilir.
- Öğretmenlerin güven düzeylerini artırmak için, başta okul yöneticileri olmak üzere tüm okul çalışanlarına konferans ve seminer gibi etkinlikler düzenlenebilir.
- Okulların güçlü bir kültüre sahip olmasında okul yöneticileri etkin rol oynamaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kültürel liderlik özelliklerini sergilemeleri sağlanabilir.

- Okullarda yönetici ve öğretmenler arasında güven duygusunun gelişmesi, yabancılaşma ve sinisizm davranışlarının azalması için okul içerisinde etkili bir iletişim ortamı oluşturulabilir.
- Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin dikkate alındığı ve karara katılımının sağlandığı bir okul ortamı oluşturulabilir.
- Öğretmenlerin yabancılaşma ve sinisizm düzeylerinin azalması güven, düzeylerinin yükselmesi için öğretmenler arasında iş birliğini geliştirecek açık ve destekleyici bir okul iklimi oluşturulabilir.
- Öğretmenlerin yabancılaşma ve sinisizm algılarını azaltmak için çalışma koşulları iyileştirilebilir. Bunun yanında öğretmenlerin okul kültürlerine ve mesleklerine yönelik tutum ve davranışları gözden geçirilebilir. Ayrıca öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanarak kendilerinin okul için faydalı oldukları hissettirilebilir.
- Okullarda kültürün oluşmasında paydaşların katkısı göz ardı edilmemelidir. Bu anlamda okul-çevre işbirliğine önem verilerek öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim ağı oluşturulabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırma sadece Rize ili merkez ve bağlı ilçelerde bulunan okullarda yürütülmüştür. İleride yapılacak olan araştırmalarda farklı örneklemeler dikkate alınarak elde edilen sonuçların genellenebilirliği sağlanabilir.
- İleride yapılacak olan araştırmalarda öğretmenlerin sinisizm davranışlarını sergilemelerinde etkili olabileceği düşünülen (örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik gibi) farklı değişkenler ile ilişkileri incelenebilir.
- Bu çalışma nicel araştırma teknikleri ile yapılmıştır. Benzer çalışmalar nitel araştırma teknikleri ile yapılarak öğretmenlerin kültür, güven, yabancılaşma ve sinisizm algılarının belirlenmesinde daha ayrıntılı bilgiler elde edilebilir.
- Bu çalışma sadece öğretmen görüşleri ile yürütülmüştür. Yapılacak araştırmalarda okul yöneticilerinin ve paydaşların görüşleri de dikkate alınabilir.

KAYNAKLAR

- Aaberge, G.D. (2000). *The Relationship between Individual Teachers' Conflict Styles and Perceptions of School Culture*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Montana. Montana.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Generic, Social, and General, *Psychology Monographs*, 126 (3), 269–292.
- Açıkel, S. (2013). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Kültürleri İle İşe Yabancılaşmaları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Ataşehir İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Adams, B.D, Thomson, M.H., Brown, A. and Sartori, J.A. (2008). *Organizational Trust In the Canadian Forces*. Humansystems Incorporated.
- Adams, C.M. (2003). *The Effects of School Structure and Trust on Collective Teacher Efficacy*. Unpublished doctoral dissertation, The Oklahoma State University. Oklahoma.
- Affinnih, Y.H. (1997). A Critical Reexamination of Alienation, *The Social Science Journal*, 34 (3), 383-387.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Aiken, M. and Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis, *American Sociological Review*, 31 (4), 497-507.
- Akın Kösterelioğlu, M. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşam Kalitesi İle Yabancılaşması Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.

- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akpolat, T. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi (Samsun İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Akyıldız, H. (1998). Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 163-176.
- Akyıldız, H. ve Dulupçu, M.A. (2003). Kurumsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 27-48.
- Aldemir, M.C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (1), 61-77.
- Alizadeh, S. and Panahi, B. (2013). Organizational Culture Constructs In The Development of Organizational Trust, *International Journal of Management Research and Review*, 3 (8), 3238-3243.
- Alkan, E. (2008). *Meslek Liselerinde Örgüt Kültürünün Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Alston, F. (2014). *Culture and Trust In Technology-Driven Organizations*. Taylor & Francis Group, Llc.
- 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, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), 285-317.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publication.

- Amirkhani, A. H., Zavari, M.E. and Piri, S. (2013). Examining the Mutual Relationship among Organizational Trust and Organizational Learning In Small Manufacturing-Industrial Firms, *Reef Resources Assessment and Management Technical*, 38(5), 122-132.
- Andersson, L. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L.M. and Bateman, T.S. (1997). Cynicism In the Workplace: Some Causes and Effects, *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Arabacı H. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Ve Örgüt Kültürünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi (Kız Meslek Liselerinde Bir Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Argawal, S. (1993). Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study, *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 715-739.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition). Kogan Page, London and Philadelphia.
- Arslan, E. A. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-472.
- Arslan, M.M. (2009). Perceptions of Technical and Industrial Vocational High School Teachers about Organizational Trust, *Journal of Theory and Practice in Education*, 5 (2), 274-288.

- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Aslan, D. (2008). *Liselerde Örgüt Kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Aslan, H. (2008). *Endüstri Meslek Liselerinde Kültür Dersleri Öğretmenlerinin Mesleğe ve Kuruma Yabancılaşma Düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Aslan, H. ve Yılmaz, E. (2013). The Study of Teachers' General Cynicism Inclinations In Terms of Life Satisfaction and Other Variables, *Creative Education*, 4 (9), 588-591.
- Aslan, M., Özer, N. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma, *İlköğretim Online*, 8 (1), 268-281.
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 16-33.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 1-17.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Ataş, Ö. ve Ayık, A. (2013). Öğretmen Adaylarında Okula Yabancılaşma, *Turkish Studies*, 8 (8), 103-122.
- Atwater, L.E., Waldman, D.A., Atwater, D. and Cariter, P. (2000). An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism Reactions and Commitment to Subordinates, *Personnel Psychology*, 53, 275-297.
- Avcı, M. (2012). Eğitimde Temel Bir Sorun: Yabancılaşma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 23-40.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi, *Bilgi*, 7 (2), 79-99.

- Aydınlı, M. T. (2008). *Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Aydoğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 429-446.
- Aytaç, Ö. (2005). Modern Bürokrasiler ve Yabancılaşma Ethosu, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.
- Azodi, D.S. (2006). *Principal Leadership, Trust, and Teacher Efficacy*. Unpublished doctoral dissertation, Sam Houston State University. Houston.
- Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Hatay.
- Banai, M. and Reisel, W.D. (2007). The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation, *Journal of World Business*, 42, 463-476.
- Barent, J.M. (2005). *Principals' Levels of Emotional Intelligence as an Influence on School Culture*. Unpublished doctoral dissertation, Montana State University Bozeman, Montana.

- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, R. (2004). *The Impact of School Culture On School Safety: An Analysis of Elementary Schools in a Southwestern Metropolitan School District*. Unpublished doctoral dissertation, The Graduate College The University of Arizona. Arizona.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 29-62.
- Batchelor, Z.R. (2013). *Does Trust Matter? A Study of the Relationship between Organizational Trust and an Employee's Intent to Leave among Federal Employees*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University. Capella.
- Bayhan, V. (1997). *Üniversite Gençliğinde Anomi ve Yabancılaşma*. T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Beheshtifar, M. and Naghian, M. (2013). Trust: A Substantial Cause to Organizational Success, *Merit Research Journal of Accounting, Auditing, Economics and Finance*, 1 (2), 13-17.
- Berardi, F. (2009). *The Soul at Work: From Alienation to Autonomy*. Semiotext(E).
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. and 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.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Blumenkratz, D. and Tapp, J.T. (1977). Alienation and Education: A Model for Empirical Study, *The Journal of Educational Research*, 71 (2). 104-109

- Blunt, P. (1991). Organizational Culture and Development. *Journal of The History of Economic Thought*, 2 (1), 55-71.
- Bommer, W.H, Rich, G.A and 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, 733-753.
- Bonjean, C.M. and Grimes, M.D. (1970). Bureaucracy and Alienation: A Dimensional Approach, *Social Forces*, 48 (3), 365-373.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 211-233.
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Unpublished doctoral thesis, The University of Cincinnati. Cincinnati.
- Brewster, C. and Railsback, J. (2003). *Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers*. Northwest Regional Educational Laboratory.
- Bromiley, P. and Harris, J. (2006). Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms, R. Bachmann and A. Zaheer Eds., *In Handbook of Trust Research*, Edward Elgar. 124-143,
- Brown, M. and Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47 (4), 667–686.
- Bruyere, U. L. (2013). *Examining the Link between Organizaional Culture and Performance İn a High-Hazard Environment: A Case Study*. Unpublished doctoral thesis The University of Pennsylvania. Pennsylvania.
- Bryk, A.S. and Schneider, B. (2003). Trust İn Schools: A Core Resource for School Reform, *Creating Caring Schools*, 60 (6), 40-45.

- Burden, E.A.W. (2008). *Trust In Secondary Public Schools: A Collective Case Study Identifying How Principals Engage In Trust Development*. Unpublished doctoral thesis, Gonzaga University. Gonzaga.
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (11. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Burt, C.D.B. (2014). *Managing The Public's Trust In Non-Profit Organizations*. Springer New York Heidelberg Dordrecht London.
- Buschman, J. (2013). Organizational Culture, Political Fallout, *The Journal of Academic Librarianship*, 39, 357–359.
- Butler, J.K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, 17 (3), 643-664.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 171-192.
- Byrne, Z.S. and Hochwarter, W.A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 54-72.
- Callaway, P.L. (2006). *Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*. Unpublished doctoral thesis, Capella University. Capella.
- Cameron, K.S. and Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 181-194.
- Carnevale, D.G. (1988). *Organizational Trust: A Test of a Model of Its Determinants*. Unpublished doctoral thesis, The Florida State University. Florida.

- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism, *Human Resource Management Review*, 16 (2), 199–208.
- Celep, B. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Kocaeli İli Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 637-657.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* (4. Edition). Taylor & Francis.
- Chatman, J. A. and Cha, S. E. (2003). Leading By Leveraging Culture. *California Review Management*, 45 (4), 20-33.
- Chiaburu, D.S., Thundiyil, T. and Wang, J. (2014). Alienation and Its Correlates: A Meta-Analysis, *European Management Journal*, 32, 24-36.
- Clark, J.P. (1959). Measuring Alienation within A Social System, *American Sociological Review*, 24 (6), 849-852.
- Cole, M. S., Bruch, H. and Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 463–484.
- Colley, K. M. (1999). *Coming To Know a School Culture*. Unpublished doctoral thesis, The Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.
- Corlett, J.A. (1988). Alienation İn Capitalist Society, *Journal of Business Ethic*, 7, 699-701.
- Coşkun Uslu, A. (2010). *Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü (Ege Üniversitesi Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Cox, H. (1972). *Bureaucracy, Alienation, and Teachers Organizations*. Unpublished doctoral thesis, Indiana University. Indiana.

- Crum, K.G.R. (2013). *School Culture and Leadership: Teacher Perceptions İn Title I and Non-Title I Schools*. Unpublished doctoral thesis, East Tennessee State University. Tennessee.
- Culver, T. R. (1994). *Influence Strategies and Trust İn Public Schools*. Unpublished doctoral thesis, Seattle University. Seattle.
- Curtis, W. and Pettigrew, A. (2009). *Learning İn Contemporary Culture*. Learning Matters Ltd.
- 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, Afyon.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11 (4), 1927-1947.
- Çağlar, Ç. (2012). Öğrenci Yabancılaşma Ölçeğinin (ÖYÖ) Geliştirilmesi, *Eğitim ve Bilim*, 37 (166), 195-205.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslekyüksek Okullarında Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (1), 79-89.
- Çalışır, İ. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Çelik, M. (2008). *Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, (Fatih İlçesi Örneği)*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çelik, M., Turunç, Ö. and Begenirbaş, M. (2011). The Role of Organizational Trust, Burnout and Interpersonal Deviance for Achieving Organizational Performance, *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (2), 179-189.

- Çelik, V. (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi, *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (2), 135-145.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, B., Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet İle Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Akademik Bakış Dergisi*, 37, 1-20.
- Çevik, R. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleklerine Yabancılaşmasına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çınar, K. (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sivas.
- Çıtır, I.Ö. ve Kavi, E. (2010). Algılanan Örgütsel Güven İle İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 231-243.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- D'amico, L.C. (2003). Examining Determinants of Managerial Trust: Evidence from a Laboratory Experiment. *National Public Management Research Conference, On October 10, Washington, D.C.* 1-21.
- Dar, O.L. (2010). Trust In Co-Workers and Employee Behaviours At Work, *International Review of Business Research Papers*, 6(1), 194-204.
- Darıyemez, K. (2010). *Örgütlerde Ortaya Çıkan Yabancılaşma Sorunu ve Bu Sorunun Çözümü Açısından Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi (Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Darrough, O.G. (2006). *An Examination of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment İn the Workforce*. Unpublished doctoral thesis, Nova Southeastern University. Nova.

- Das, T.K. and Teng, B. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, 23 (3), 491-511.
- Das, T.K. and Teng, B. (2001). Trust, Control, and Risk In Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, 22 (2), 251-283.
- Das, T.K. and Teng, B. (2004). The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework, *Journal of Business and Psychology*, 19 (1), 85-116.
- Deal, T. E. and Peterson, K. D (2009). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises* (2. Edition). Jossey-Bass.
- Deal, T.E. and Peterson, K.D. (1990). *The Principal's Role In Shaping School Culture*. Washington, D.C: Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism, *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Dean, D.G. (1961). Alienation: Its Meaning and Measurement, *American Sociological Review*, 26 (5), 753-758.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study among Call Centers*. Unpublished Master Thesis, University of Maastricht. Maastricht.
- Demir, C. ve Öztürk, U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 253-270.
- Demirkol, A.Y. ve Savaş, A.C. (2012). Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 259-272.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 208-223.

- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2007). Okul Kültürü İle Öğrencilerin Şiddete Başvurma Davranışları Arasındaki İlişkiler, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 178-189.
- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (4), 523-544.
- Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995). Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Desmond, F. (2010). Ancient Cynicism and Modern Philosophy, *Filozofia*, 66 (6), 571-575.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dobbs, J.M. (2014). *The Relationship between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism*. Unpublished doctoral thesis, University of San Diego. San Diego.
- Doney, P.M. and Cannon, J.P. (1997). An Examination of the Nature of Trust In Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51
- Doolittle, C. W. (2002). *Teachers', Principals', and Parents' Perceptions of the Organizaional Culture in High and Low Achieving Secondary Schools*. Unpublished doctoral thesis, South Carolina State University. Carolina.
- Dudley, D.R. (1937). *A History of Cynicism: From Diogenes to the 6th Century A.D.* London: Methuen & Co. Ltd.
- Dursun, T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 43-56.
- Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Graduate Programme In Psychology York University Toronto, Ontario.

- Eğerci, Ç. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Emir, S. (2012). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Yabancılaşma Düzeyleri (Aydın İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J.Ö. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57.
- Erdil, O., Kitapçı, H. ve Turan, E. (2005). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 259-273.
- Erdoğan Gümüş, A. (2011). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 514-524.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Ergil, D. (1978). Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 33 (3), 93-108.
- Ergül, E. B. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Erkal, M.E. (2011). Sanayileşme ve Yabancılaşma İlişkisi, *Sosyoloji Konferansları*, 20, 9-24.
- Erkmen, T. (2000). Örgüt Kültürü ve Ölçümü, *Yönetim*, 35, 23-33.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (2), 197-228.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği, *Selçuk İletişim Fakültesi Dergisi*, 5 (4), 50-61.
- Eryılmaz, A. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eryılmaz, A. ve Burgaz, B. (2011). Özel ve Resmî Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri, *Eğitim ve Bilim*, 36 (161), 271-285.
- Esin, P. (1982). *İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Evans, W.R., Goodman, J.M. and Davis, W.D. (2010). The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, Ocb, and Employee Deviance, *Human Performance*, 24 (1), 79-97.
- Faugere, M. and Moulettes, A. (2007). The Construction of the Modern West and the Backward Rest In Hofstede's Culture's Consequences, *Journal of Multicultural Discourses*, 2 (1), 1-19.

- Feldman, D.C. (2000). The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management is Changing The Nature of Careers In Organizations, *American Behavioral Scientist*, 43 (48), 1286-1300.
- Fettahlıoğlu, T. (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- Fieschi, C. and Heywood, P. (2004). Trust, Cynicism and Populist Anti-Politics, *Journal of Political Ideologies*, 9 (3), 1-27.
- Fitzgerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: It's Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*. Unpublished doctoral thesis, University of Cincinnati. Cincinnati.
- Fromkin, H.L. and Snyder, C.R. (1980). The Search for Uniqueness and Valuation of Scarcity: Neglected Dimensions of Value in Exchange Theory. Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Wills, R.H. (Eds.) *In Social Exchange: Advances In Theory And Research*, Plenum Press, 57-75.
- Fu, Q. (2004). *Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness*. Unpublished master thesis, The Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.
- Gambetta, D. (2000). Can We Trust Trust? In Gambetta, Diego (Ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Electronic Edition, Department of Sociology, University of Oxford*, Chapter 13, 213-237.
- Gaski, J.F. and Ray, N.M. (2001). Measurement and Modeling of Alienation In the Distribution Channel: Implications for Supplier–Reseller Relations, *Industrial Marketing Management*, 30, 207-225.
- Genetzky-Haugen, M.S. (2010). *Determining The Relationship and Influence organizational Culture Has On Organizational Trust*. Unpublished master thesis, The University of Nebraska. Nebraska.
- Gider, Ö. (2010). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. *Yönetim Dergisi*, 65, 81-105.

- Gilbert, J.A. and. Tang, T.L. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, 27 (3), 321-338.
- Gill, M.J. (2007). *The Relative Predictability of Incivility on Interpersonal and Organizational Trust*. Unpublished doctoral thesis, Purdue University. Purdue.
- Goddard, R.D., Tschannen-Moran, M. and Hoy, W.K. (2001). A Multilevel Examination Of The Distribution and Effects of Teacher Trust İn Students and Parents İn Urban Elementary Schools, *The Elementary School Journal*, 102 (1), 3-16.
- Görmen, M. (2012) *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Graf, R. and Perrien, J. (2005). The Role of Trust and Satisfaction İn a Relationship the Case of High Tech Firms and Banks, *Conference of The European Marketing Academy (Emac), Munich*, 1-9.
- Graf, R., Roberts, D. and Guiot, D. (2011). Trust or Satisfaction İn a Relational Approach. The Case of Financial İnstitutions and High-Tech Firms, *Innovative Marketing*, 7 (4), 81-92.
- Gül, H., Oktay. E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Gülören, E. (2011). *Teknik Öğretmenlerde Mesleki Yabancılaşma (İzmir Örneği)*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Isparta
- Güner, E., Yıldırım, M.H. ve İçerli, L. (2012). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinisizm Davranışı Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 75-84.
- Güneş, D.Z. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Kolektif Yeterlik Algıları İle Örgütsel Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.

- Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Halaçoğlu, B. (2008). *Üniversitelerdeki Akademik Personelin Mesleki Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Hammoud, W. (2013). *Attributes Effecting Software Testing Estimation; Is Organizational Trust An Issue?* Unpublished doctoral thesis, University of Phoenix. Phoenix.
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim* (Çeviri: Seden Hatay). İlgı Yayınevi.
- Hardin, R. (1996). Trustworthiness, *Ethics*, 107 (1), 26-42.
- Hatchett, D.Y. (2010). *The Impact of School Culture, Teacher Job Satisfaction, and Student Attendance Rates on Academic Achievement of Middle School Students*. Unpublished doctoral thesis, The University of Louisville. Kentucky.
- Helvacı M., A. ve Çetin (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish Or Turkic*, 7 (3), 1475-1497.
- Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz, (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi. 383-397.
- Herndon, B.C. (2007). *An Analysis of the Relationships between Servant Leadership, School Culture, and Student Achievement*. Unpublished doctoral thesis, University of Missouri. Columbia.
- Hexmoor, H., Wilson, S. and Bhattaram, S. (2006). A Theoretical Inter-Organizational Trust-Based Security Model, *The Knowledge Engineering Review*, 21 (2), 127-161.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations, *International Studies of Management & Organization*, 10 (4), 15-41.

- Holcomb-Mccoy. C. (2004). Alienation: A Concept for Understanding Lowincome, Urban Clients, *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 43 (2). 188–196.
- Horton, J. (1964). The Dehumanization of Anomie and Alienation: A Problem in the Ideology of Sociology, *The British Journal of Sociology*, 15 (4), 283-300.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *The Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Hoy, W. K. and Tschannen Moran, M. (1999) Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation In Urban Elementary Schools. *Journal of School Leadership*. 9, 185-208.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çeviri Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W.K. (1972). Alienation and Characteristics of Public High School, *Interchange*, 3 (4), 38-52.
- Hu, L. and Bentler, M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Huang, Y. (2006). *The Relationships among Job Satisfaction, Professional Commitment, Organizational Alienation, and Coaching Efficacy of School Volleyball Coaches in Taiwan*. Unpublished doctoral thesis, United State Sports Academy, Alabama.
- Huff, L. and Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust In Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study, *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Huotari, M. and Livonen, M. (2004). *Trust In Knowledge Management and Systems In Organizations*. Idea Group Inc.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.

- İpek, C. ve Topsakal, C. (2009). Genel ve Mesleki-Teknik Lise Öğrencilerinin Örgütsel Kültür Algıları: Kosova Örneği, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 53-76.
- İslamoğlu, G., Birsell, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İnkılâp Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- İşleyen, R. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Öğretmen Performans Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Jaeggi, R. (2014). *Alienation*. Columbia University Press.
- James, D.W. (1995). Cynism In Organizations. *The Breakfast Meeting At the Ecole De Paris*, 2-11 ([Http://Www.Ecole.Org](http://Www.Ecole.Org)). (Erişim Tarihi: 11/04/2014).
- 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 thesis, The Florida State University. Florida.
- Johnson, B.L. (1991). *School Centralization and Organizational Effectiveness: The Role of Teacher Alienation*. Unpublished doctoral thesis, The Louisiana State University. Louisiana.
- Johnson, J.L. and 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, 627–647.
- Jöreskog, K. G. and Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With the Simplis Command Language*. Scientific Software International, Inc. USA.

- Judge, T.A. and Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 661-673.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kanungo, R.N. (1982). *Work Alienation: An Integrative Approach*. Greenwood Publishing Group.
- Kanungo, R.N. (1992). Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives İn Business, *Journal of Business Ethics*, 11, 413-422.
- Kara, Z. Sarıkaya, M. ve Temizel, F. (2009). Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (1), 279-307.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel Sinizm, Okul Kültürü ve Okul Başarısı: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (1), 89-113.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karataş, E. (2009). *Eğitim Yönetiminde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Karcioğlu, H. ve Çekmegül, M. (2003). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi: Bir Uygulama, *TSA*, 7 (3), 35-53
- Kaya, Ergün and Kesen (2014). The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Organizational Cynicism: An Empirical Study in Turkey. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 17 (1), 43-61.

- Kaya, H. (2009). *Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture*. Sage Publications, Inc.
- Kılçık, F. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Malatya.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.
- Kılıç, Ş. (2011) *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kılınç, A.Ç. (2010). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Kınık, F.Ş.F. (2010). *Öğretmenlerin Yabancılaşma Algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 61-78.
- Kiraz, S. (2011). Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 147-169.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3. Edition)*. New York and London: The Guilford Press.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.

- Kohn, M.L. (1976). Occupational Structure and Alienation, *American Sociological Review*, 82 (1), 111-130.
- Korkut, A. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Koşar, D. ve Yaçinkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (4), 603-627.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (2. Edition). New Age International, Ltd.
- Köksal, E. (2010). Kurumsal Yabancılaşma, *Polis Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 107-123.
- Kramer, R.M. and Lewicki, R.J. (2010). Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits, *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 245-277.
- Kurşunoğlu, A. (2009). An Investigation of Organizational Trust Level of Teachers According To Some Variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 915-920.
- Kuşcu, P. Ç. (2011). İşyeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (19), 371-394.
- Kutanis R. Ö. ve Çetinel (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi? Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 186-195.
- Lau, C.M. and Tan, S.L.C. (2006). The Effects of Procedural Fairness and Interpersonal Trust On Job Tension In Budgeting, *Management Accounting Research*, 17, 171-186.
- Lau, D.C. and Liden, R.C. (2008). Antecedents of Coworker Trust: Leaders' Blessings, *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1130-1138.

- Laurencelle, L. and Dupuis, F.A. (2002). *Statistical Tables, Explained and Applied*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. Singapore.
- Laursen, J.C. (2009). Cynicism Then and Now, *Firenze University Press*, 469-482.
- Levin, S.L. (1999). *Running Head: Measuring Organizational Trust*. Unpublished doctoral thesis, The George Washington University. Washington.
- Lewicki, R. ve Tomlinson, E. (2003). Trust and Trust Building, Beyond Intractability. *Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder*. Posted: December<<http://www.beyondintractability.org/essay/trust-building>>. (Erişim Tarihi: 26.10. 2014).
- Lewicki, R., Mcallister, D. and Bies, R. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities, Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 438-458.
- Ludz, P.C. (1976). *Theories of Aienation: Critical Perspectives In Philosophy and the Social Sciences*, R. Felix Geyer, David R. Schweitzer (Eds.). Springer Us.
- Lunenberg, F.C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29 (4), 1-12.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th Edition). Mcgraw-Hill Companies, Inc.
- Madlock, P.E. (2012). The Influence of Cultural Congruency, Communication, and Work Alienation on Employee Satisfaction and Commitment In Mexican Organizations, *Western Journal of Communication*, 76 (4), 380-396.
- Mandel, E. and Novack, G. (1973). *The Marxist Theory of Alienation*. Charing Cross Music, Inc.
- Mann, S.J. (2001). Alternative Perspectives on the Student Experience: Alienation and Engagement, *Studies In Higher Education*, 26 (1), 7-19.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publications, Inc.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job Burnout, *Annual Reviews*, 52, 397-422.

- Mayer, R.C, Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-731.
- Mcallister, D.J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation In Organizations, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- Mckgniht, D.H, Cummings, L.L. and Chervany, N.L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships, *The Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490.
- Mcshane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World* (15. Edition). Mcgraw-Hill Companies, Inc.
- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Yüzüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 211-227.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Meydan C. H. ve Şeşen H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Middleton. R. (1963). Alienation, Race, and Educaiton, *American Sociological Review*, 28 (6), 973-977.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press, California.
- Miller, J. (1975). Isolation İn Organizations: Alienation from Authority, Control, and Expressive Relations, *Administrative Science Quarterly*, 20 (2), 260-271.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Minaslı, A. V. (2013). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Minibaş, J. (1993). *Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Mino, C.E. (2002). *Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment during a Change Initiative. Unpublished doctoral thesis*, Alliant International University, Los Angeles, California.
- Mirvis, P.H. and Kanter, D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce, *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (Eds.) *Trust In Organizations*. Newbury Park, Ca: Sage. 261-287.
- Mishra, J. and Morrissey, M.A. (2000). Trust İn Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, *Seidman Business Review*, 6 (1), 13-15.
- Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Mottaz, C.J. (1981). Some Determinants of Work Alienation, *The Sociological Quarterly*, 22, 515-529.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology Applied To Work* (8. Edition). Thomson Wadsworth. USA.
- Nair, P. and Kamalanabhan, T.J. (2010). The İmpact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Their Level of Management. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1 (2), 155-159.
- Narman, A. (2012). *Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Ümraniye İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Narsap, H. (2006). *Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Nartgün, Ş.Z. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri, *Bartın Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 47-67.
- Naus, A.J.A.M. (2007). *Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism toward the Employing Organization*. Unpublished doctoral thesis, Maastricht University, Maastricht.
- Naus, F., Iterson, A. and Roe, R. (2007). Value İncongruence, Job Autonomy, and Organization-Based Self-Esteem: A Self-Based Perspective on Organizational Cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (2), 195– 219.
- Navia, L.E. (1996). *Classical Cynicism: A Critical Study*. Greenwood Press, Westport, Connecticut, London.
- Nelson, L. and O'donohue, W. (2006) Alienation, Psychology and Human Resource Management. *Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research İn Employment and Work (Acrew) Conference*, Prato, Italy.
- Nettler, G.W. (1957). A Measure of Alienation, *American Sociological Review*, 22 (6), 670-677.
- Neveu, V. (2004). La Confiance Organisationnelle: Définition et Mesure, *Actes Du Xvème Congrès De L'agrh, Montréal, 1er – 4 September. 1071-1110*.
- Nicholson, C.Y., Compeau, L.D. and Sethi, R. (2001).The Role of Interpersonal Liking İn Building Trust İn Long-Term Channel Relationships, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 29 (1), 3-15.
- Nooteboom, B. and Six, F. (2003). *The Trust Process İn Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10 (1), 113–144.

- Oğulluk, H. (2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Tokat İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.
- Oğuz, E. ve Yılmaz, K. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları (Yozgat İli Örneği), *Eğitim ve Bilim*, 142, 89-98.
- Ollman, B. (1976). *Alienation: Marx's Conception of Man In Capitalist Society*. Cambridge University Press.
- Olsen, M.E. (1976). Political Powerlessness as Reality. R. Felix Geyer, David R. Schweitzer (Eds.) *In Theories of Alienation: Critical Perspectives In Philosophy and the Social Sciences*, 245-261.
- Otto, L.B. and Featherman, D.B. (1975). Social Structural and Psychological Antecedents of Self-Estrangement and Powerlessness, *American Sociological Review*, 40, 701-719.
- Overend, T. (1975). Alienation: A Conceptual Analysis, *Philosophy and Phenomenological Research*, 35 (3), 301-322.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi, *Kamu-İş*, 9 (1), 71-90.
- Özarallı, N. ve Torun, A. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2), 101-113.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 231-248.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3) 181–202.
- Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütler Arası Vatandaşlık Davranışları Algıları, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-131.

- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları, *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103-124.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (4. Baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özler, D.E., Atalay, C.G. ve Şahin, M.D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.
- Öztürk, Ç. (2010). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları (Bolu İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Öztürk, Z., Şaklak, Ö. ve Yılmaz, Ö. (2010). Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları (Bir Araştırma), *International Conference on New Trends In Education and Their Implications*, 11-13 November, Antalya-Turkey, 59-72.
- Paine, S.C. (2007). *The Relationship among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment*. Unpublished doctoral thesis, San Diego Alliant International University. San Diego.
- Paliszkievicz, J. and Koohang, A. (2013). Organizational Trust as A Foundation for Knowledge Sharing and Its Influence On Organizational Performance, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1 (2), 116-127.
- Pappenheim, F. (1959). *The Alienation of Modern Man: An Interpretation Based On Marx and Tonnies*. Monthly Review Press.
- Parker, L. (2007). *Revolution in Psychology: Alienation to Emancipation*. Pluto Press.
- Peterson, K. D. and Deal, T. E. (1998). How Leaders Influence The Culture of Schools, *Educational Leadership*, 56 (1), 28-30.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 571-581.
- Pfister, J. A. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*. Physica-Verlag Berlin Heidelberg.
- Pheysey, D. C. 2003. *Organizational Culture: Types and Transformations*. London and New York: Routledge.

- Pitre, L.J. (2004). *Organizational Cynicism at the United States Naval Academy: An Exploratory Study*. Unpublished doctoral thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California.
- Pittman, E.T. (2013). *The Relationship of Gender, Age, Years of Job Experience and Level of Education on Trust in Leadership*. Unpublished doctoral thesis, Capella University, Capella.
- Polat, M., Meydan, C. H. ve Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Zonguldak. 542-547.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Pegem Akademi.
- Polat, S. (2013). The Impact of Teachers' Organizational Trust Perceptions on Organizational Cynicism Perception. *Educational Research and Reviews*. 8 (16), 1483-1488.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Pugh, K.J. and Zhao, Y. (2003). Stories of Teacher Alienation: A Look at the Unintended Consequences of Efforts to Empower Teachers, *Teaching and Teacher Education*, 19, 187–201.

- Pugh, S.D., Skarlicki, D.P. and Passell, B. S. (2003). After The Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism in Re-Employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201–212.
- Qian, Y. and Daniels, T.D. (2008). A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change, *Corporate Communication: An International Journal*, 13 (3), 319-332.
- Qian, Y.A. (2007). *Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change*. Unpublished doctoral thesis, Ohio University. Ohio.
- Quinn, C.M. (1984). A Correlational Study of Trust and Job Satisfaction in Education. Unpublished doctoral thesis, The Oklahoma State University. Oklahoma.
- Rashid, M.Z, Sambasivan, M. and Azmawani, A.R. (2004). The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change, *Leadership and Organization Development Journal*, 25 (2), 161-179.
- Raykov, T. and Marcoulides, G.A. (2008). *An Introduction to Applied Multivariate Analysis*. Taylor & Francis Group, LLC.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. and Austin, J.T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change, *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Reid, J. (1972). *Alienation*. University of Glasgow Publications.
- Reina, D.S. and Reina, M.L. (2006). *Trust and Betrayal In the Workplace*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Remains, G. (1974). Alienation and Education, *Prepared For The Eighth World Congress of Sociology*, Toronto.
- Ribbers, I.L. (2009). *Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management*. Unpublished master thesis, Tilburg University. Tilburg.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior* (15. Edition). Pearson Education, Inc., Publishing As Prentice Hall.
- Roberts, H. (2006). *Dogs' Tales Representations of Ancient Cynicism In French Renaissance Texts*. Rodopi B.V., Amsterdam - New York, Ny.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Journal*, 23 (3), 393-404.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Safraz, H. (1997). Alienation: A Theoretical Overview, *Pakistan Journal of Psychological Research*, 12 (1), 45-60.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı? *Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi*, 2, 17-36.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (2. Baskı). İmge Kitabevi.
- Schabracq, M. (2007). *Changing Organizational Culture: The Change Agent's Guidebook*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Schein, E. H. (1984). Coming To a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Edition). San Francisco, Ca: Jossey –Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (2002). *Organizational Behavior* (7. Edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Schoorman, F.D., Mayer, R. and Davis, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future, *Academy of Management Review*, 32 (2), 344-354.
- Seeman, M. (1959). On The Personal Consequences of Alienation In Work. *American Sociological Review*, 32 (2), 273-285.
- Seeman, M. (1963). Alienation and Social Learning In A Reformatory. *American Sociological Review*, 69 (3), 270-284.

- Seeman, M. (1975). Alienation Studies. *Annual Review of Sociology*, 1, 91-122.
- Seeman, M. (1976). Empirical Alienation Studies: An Overview. R. Felix Geyer, David R. Schweitzer (Eds.) *In Theories of Aienation: Critical Perspectives In Philosophy and The Social Sciences*, 265-305.
- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 142-159.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 182-194.
- Shepstone, C. and Currie, L. (2008). Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture That Fosters Staff Success, *Journal of Academic Librarianship*, 34, 358-368.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. and Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, *Organization Development Journal*, 18 (4), 35-48.
- Sıgır, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 327-342.
- Sidorkin, A.M. (2004). In The Event of Learning: Alienation and Participative Thinking In Education. *Faculty Publications*. <http://digitalcommons.ric.edu/facultypublications/12>. (Erişim Tarihi: 09.10.2014), 1-12.
- Simircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Singh, Y.K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics*. New Age International, Ltd.

- Slaybaugh, J.E. (1974). *Organizational Structure and Teacher Alienation*. Unpublished doctoral thesis, The University of Illinois At Urbana-Champaign. Illinois.
- Smith, B.J. (2014). *The Effect of School Culture on Student Achievement*. Unpublished doctoral thesis, East Carolina University. Carolina.
- Smith, E. E. (2009). *The Relationship between Organizational Culture, Societal Culture, and Leadership Styles*, Unpublished doctoral thesis, Capella University. Capella.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects İn Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Sönmez, M.A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. and Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes, *International Journal of Business and Management*, 3 (12), 137-141.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (5), 49-74.
- Süzer, E. (2010). *Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.

- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesinde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 39 (10), 172-189.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şimşek, H., Balay, R. ve Şimşek, A.S. (2012). İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaşma, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 53-72.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569- 587.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ekinoks, Ankara.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şirin, E.F. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *BESBD*, 4 (4), 164-177.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler* (2. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tan, H. H. and Lim, A.K.H. (2009). Trust İn Coworkers and Trust İn Organizations, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143 (1), 45-66.
- Tan, H.H. and Tan, C.S.F. (2000). Toward A Differentiation of Trust İn Supervisor and Trust İn Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.

- Taşkın, F. ve Dilek, R. 2010. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37-46.
- Taştan, S., İşci, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 347-365.
- Taylor, L. M. (2011). *The Importance of School Culture In the Advancement of 21st Century Learning Environments: A Qualitative Study*. Unpublished doctoral thesis, West Virginia University. Virginia.
- TDK. (2005). *Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Terzi, A.R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.
- Tezcan, M. (1983). Eğitimde Yabancılaşma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 245-254.
- Thomas, G.F., Zolin, R. and Hartman, J.L. (2009). The Central Role of Communication In Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement, *Journal Of Business Communication*, 46 (3), 287-310.
- Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., and Williams, C.A. (2000). Organizational Change: An Assessment of Trust And Cynicism, *Working Paper: National Technical Information Service, U.S. Department Of Transportation Federal Aviation Administration*, 1-9.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Topkaya, N., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Dilek, S.A. (2013). Saygınlığını Yitirme Kaygısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler, *Akademik Bakış Dergisi*, 36, 1-20.

- Tschannen-Moran, M. (1998). *Trust and Collaboration in Urban Elementary Schools*. Unpublished doctoral thesis, The Ohio State University. Ohio.
- Tschannen-Moran, M. and Hoy, W.K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of The Nature, Meaning, and Measurement of Trust, *Review of Educational Research*, 70 (4), 547-592.
- Tufan, Ö. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kişilik Özellikleri İle Benimsedikleri Örgüt Kültürünün Temel Sayıtları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (2), 1-20.
- Turner, J.H. and Valentine, S.R. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moraldecision-Making: A Scale Development, *Journal of Business Ethics*, 34, 123–136.
- Türköz, T., Polat, M. ve Cotar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü, *Journal of Management and Economics*, 20 (2), 285-302.
- Tüzün, İ.K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 93-118.
- Uçar Şahmelikoğlu, S. (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Kültür Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşlemelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Türkmen Kitabevi.
- Uysaler, A.L. (2010). *Örgütsel Yabancılaşma'nın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi İle Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Waltz, S.E. (1982). Antidotes for A Social Malaise: Alienation, Efficacy, and Participation İn Tunisia, *Comparative Politics*, 14 (2), 127-147.
- Wanous, J.P, Reichers, A.E, and Austin, J.T. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates, *Group and Organizational Management*, 25 (2), 132-153.
- Watt, J.D. and Piotrowski, C. (2008). Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies, *Organization Development Journal*, 26(3), 23-31.
- Wech, B.A. (2002) Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange, *Business and Society*, 41 (3), 353-360.
- Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work, *Research In Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E, Korsgaard, M.A and Werner, J.M. (1998).Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.
- Williamson, I. and Cullingford, C. (1997). The Uses and Misuses of Alienation İn The Social Sciences and Education, *British Journal of Educational Studies*, 45 (3), 263-275.
- Woods, R.D. (2004). *The Effects of Transformational Leadership, Trust, and Tolerance of Ambiguity on Organization Culture İn Higher Education*. Unpublished doctoral thesis, Regent University. Regent.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), 717-724.

- Yahyagil, M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, *Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yalınkılıç, D. (2012). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yapıcı, M. (2004). Eğitim ve Yabancılaşma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* ISSN: 1303-5134, Temmuz, E-Dergi, Www.İnsanbilimleri.Com. (Erişim Tarihi: 20.09.2014), 1-9.
- Yavuz, Y. ve Yılmaz, E. (2012). Resmî ve Özel İlköğretim Okullarının Kültürü Üzerine Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri, *International Journal of New Trends In Arts, Sports and Science Education*, 1 (3), 76-90.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.
- Yetim, S.A ve Ceylan, Ö.Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (1), 682-695.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, *Turkish Studies*, 8 (6), 853-879.
- Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe Yabancılaşma İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (6), 1253-1284.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya

- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (59), 471-490.
- Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi, *Uluslararası İnsani Bilimler Dergisi*, 6 (2), 314-333.
- Yin, R.K and Lucas, W.A. (1973). Decentralization and Alienation, *Policy Sciences*, 4, 327-336.
- Yüksel, F. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Zaheer, A., Mcevily, B. and Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organization Science*, 9 (2), 141-159.
- Zand, D.E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Oxford University Press, Inc.
- Zengin, M. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncüyıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Zhang, L. (2014). *The Relationship between School Climate and Faculty Trust: An Exploration across Elementary Schools in Shanghai*. Unpublished doctoral thesis, University of The Pacific Stockton, Shanghai.
- Zhu, W., May, D.R. and Avolio, B.J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 16-26.

Zuschin, A.P. (2003). *Alienation among Female Senior Student Affairs Officers: Correlation between Gender Traits, Organizational Culture, and Alienation*. Unpublished doctoral thesis, The Kent State University. Ohio.

EKLER

Ek 1. Araştırma İzin Yazısı

22/05/2014 15:56 0464-2130441	RİZE MİLLİ EĞİTİM MD	SAYFA 03/04
-------------------------------	----------------------	-------------



T.C.
RİZE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 40856339/44/2044976
Konu :Doktora ve Tez Çalışması.

22/05/2014

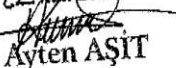
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
(Çayeli Eğitim Fakültesi Dekanlığına)

İlgi : a) 15/05/2014 tarih ve 732940495/604.01/437 sayılı yazınız.
b) Rize Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 21/05/2014 tarih ve 40856339/44/2028607 sayılı onay.

İlgi (a) yazınız gereği; Üniversitenize bağlı Çayeli Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı öğretim elemanı Araştırma Görevlisi Gökhan KAHVECİ'nin "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler" konulu doktora ve tez çalışmasına ilişkin ilgi (b) onay ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Sebahattin AKGÜL
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır
22.05.2014

Ayten AŞİT
V.H.K.İ.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0494-49e6-30e1-8b94-4339 kodu ile yapılabilir.

Adres: Valilik Hizmet Binası Elektronik Ağrıze.meb.gov.tr e-posta: ortaogretim53@meb.gov.tr	Ayrıntılı Bilgi: Şb.Müd :Necmettin YAŞAR Tel : 0464 213 04 54 – 213 01 32 Fax: 0464 213 04 41
---	---



T.C.
RİZE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 40856339/44/2028607
Konu: Doktora Tez Çalışması.

21/05/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Çayeli Eğitim Fakültesi Dekanlığının 15/05/2014 tarih ve 732940495/604.01/437 sayılı yazısı.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Çayeli Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı öğretim elemanı Araştırma Görevlisi Gökhan KAHVECİ "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler" konulu doktora tez çalışmasını 20/05/2014-01/07/2014 tarihleri arasında ilimiz genelindeki ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okullarımızda görev yapan öğretmenlere ekte bulunan "Ölçme Paketini" uygulama istediğini belirtmektedir.

Çayeli Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı öğretim elemanı Araştırma Görevlisi Gökhan KAHVECİ'nin ilimiz genelindeki okullarımızda görev yapan öğretmenlere ilgi yazı ekinde bulunan doktora ve tez çalışmasını ilişkin "Ölçme Paketini" eğitim öğretimi aksatmadan okul müdürlüklerinin uygun göreceği zamanlarda uygulaması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mustafa Kemal MOLLAMERDOĞLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmzalı

Aslı ile Aynıdır

22.05.2014

Ayten AŞİT
V.H.K.I.

Adres: Valilik Hizmet Binası
Elektronik Ağ: rize.meb.gov.tr
e-posta: ortaogretim53@meb.gov.tr

OLUR
21/05/2014

Sebahattin AKGÜL
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Ayrıntılı Bilgi: Şb.Mtd :Necmettin YAŞAR
Tel : 0464 213 04 54 - 213 01 32
Fax: 0464 213 04 41

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Ek 2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Değerli Katılımcı,

Yürütülen bu çalışmada paylaştığınız bilgiler gizli tutulup, bu araştırmanın dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. İçten vereceğiniz cevaplar araştırma için oldukça önem taşımaktadır. Lütfen her maddeye verilen seçeneklerden size en uygun olanı işaretleyiniz. Araştırmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ
Arş. Gör. Gökhan KAHVECİ

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz	1) Kadın ☐	2) Erkek ☐
Yaşınız	1) 21-30 ☐	2) 31-40 ☐
	3) 41-50 ☐	4) 51-60 ☐
	5) 61 ve üzeri ☐	
Medeni Durumunuz	1) Bekâr ☐	2) Evli ☐
Mesleki Hizmet Yılınız	1) 1-5 yıl ☐	2) 6-10 yıl ☐
	3) 11-15 yıl ☐	4) 16-20 yıl ☐
	5) 21 ve üzeri ☐	
Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Yılınız	1) 1-5 yıl ☐	2) 6-10 yıl ☐
	3) 11-15 yıl ☐	4) 16-20 yıl ☐
	5) 21 ve üzeri ☐	
Okul türünüz	1) İlkokul ☐	2) Ortaokul ☐
	3) Lise ☐	
Branşınız		

No	Örgütsel Sinisizm: Örgütün bütünlük ve dürüstlükten yoksun olduğuna inanmak, işgörenler örgütlerini hor görmekte ve küçümsemedirler. Bunun yanında örgütlerine karşı öfke duymaktadırlar. Onlar aynı zamanda örgütlerini düşündükleri zaman üzüntü, nefret ve utancı yaşayabilirler. Bu yüzden, sinisizm olumsuz birçok duyguya ilgilidir. Son olarak örgütsel sinisizm çoğu zaman aşağılayıcı ve olumsuz davranış eğilimlerini içermektedir.	ÖRGÜTSEL SİNİSİZM ÖLÇEĞİ				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Okulmda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Okulumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
3	Okulmda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4	Okulmda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5	Okulmda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6	Okulumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7	Okulumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8	Okulumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
9	Okulumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10	Okulum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1	2	3	4	5
11	Okulmdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
12	Başkalarıyla, okulumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13	Başkalarıyla, okulumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

No	Örgüt Kültürü :Tüm zenginliği ve varyasyonları ile örgüt yaşamını anlamanın bir yolu; yaygın olarak benimsenen değerleri, ortak inanç ve tutumları içeren bir yapı; örgütün tarihi boyunca oluşmuş değerleri, inançları, gelenekleri ve derin kalıpları; neyin nasıl yapılacağını gösteren, örgüte uyum sağlamayı kolaylaştıran önemli bir kılavuz şeklinde tanımlanmaktadır.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ				
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Birlikte çalıştığım insanlar açık sözlü ve dürüst insanlardır.	1	2	3	4	5
2	Birlikte çalıştığım insanlar eleştiri yapıldığında kendilerini savunmaya geçmezler.	1	2	3	4	5
3	Birlikte çalıştığım insanlar bir takımın üyeleri gibi hareket ederler.	1	2	3	4	5
4	Birlikte çalıştığım insanlar iyi dinleyicilerdir.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişkisi verimliliğe yöneliktir.	1	2	3	4	5
6	Bu okul işimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive ediyor.	1	2	3	4	5
7	Bu okuldaki idareciler öğretmenlerine saygı gösterir.	1	2	3	4	5
8	Bu okulda güven verici bir atmosfer var.	1	2	3	4	5
9	Bu okuldaki idareciler insanları etkin ve üretken olabilmeleri konusunda motive eder.	1	2	3	4	5
10	İyi bir iş yaptığım zaman müdürüm beni takdir eder.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim çalışanlarına sorumluluk verir.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim beni olumlu bir şekilde eleştirir.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
14	Toplantılardaki tartışmaların üzerimizde etkisi olur.	1	2	3	4	5
15	Toplantılarda geçen zamanlar iyi harcanmış zamanlardır.	1	2	3	4	5
16	Toplantılar insanların mevcut yaratıcı potansiyellerini harekete geçirir.	1	2	3	4	5

No	Örgütsel Güven: Örgütsel güven işgörenlerin örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere, niyet ve davranışlara yönelik sahip olduğu beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güven işverenin sahip olduğu güven ve destek hissi, açık sözlü olması ve verdiği sözleri yerine getirme inancıdır.	ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ					
		HİÇ Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.	1	2	3	4	5	6
2	Okulumuzdaki görevine yeni başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	1	2	3	4	5	6
3	Okulumuzdaki görevine yeni başlayan öğretmenlere içinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.	1	2	3	4	5	6
4	Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıkıldığını hissederler.	1	2	3	4	5	6
5	Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5	6
6	Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.	1	2	3	4	5	6
7	Okulun iç prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.	1	2	3	4	5	6
8	Okulun iç prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.	1	2	3	4	5	6
9	Okulumuzun iç prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.	1	2	3	4	5	6
10	Okulumuz kendi iç prensiplerine göre hareket eder.	1	2	3	4	5	6
11	Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iç prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.	1	2	3	4	5	6
12	Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.	1	2	3	4	5	6
13	Bu okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir.	1	2	3	4	5	6
14	Okul müdürü, yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	1	2	3	4	5	6
15	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.	1	2	3	4	5	6
16	Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	1	2	3	4	5	6
17	Okul müdürü, okulla ilgili iç prensiplerini adil ve objektif yerine getirir.	1	2	3	4	5	6
18	Okul müdürü, iç prensiplerini oluştururken benim de fikrimi alır.	1	2	3	4	5	6
19	Okul müdürü iç prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	1	2	3	4	5	6
20	Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	1	2	3	4	5	6
21	Okul müdürü, açık ve dürüsttür.	1	2	3	4	5	6
22	Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	1	2	3	4	5	6
23	Okul müdürü, benim işyerine katkı konusunda bana destek olur.	1	2	3	4	5	6
24	Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.	1	2	3	4	5	6
25	Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.	1	2	3	4	5	6
26	Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	1	2	3	4	5	6
27	Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	1	2	3	4	5	6
28	Bu okulda iç prensipleri ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.	1	2	3	4	5	6
29	Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.	1	2	3	4	5	6
30	Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.	1	2	3	4	5	6
31	Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.	1	2	3	4	5	6
32	Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	1	2	3	4	5	6
33	Bu okulda gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.	1	2	3	4	5	6
34	Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	1	2	3	4	5	6
35	Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	1	2	3	4	5	6
36	Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	1	2	3	4	5	6
37	Bu okulda olumlu iç ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	1	2	3	4	5	6
38	Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar.	1	2	3	4	5	6
39	Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5	6
40	Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamaz.	1	2	3	4	5	6

No	ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
	Örgütsel Yabancılaşma: İşgörenin ürettiği ürünler üzerinde denetim hakkının olmaması, eylemlerle amaçlar arasında anlam kuramaması, hangi doğrulara inanacağını bilmemesi veya neye bağlanacağını anlamaması; kişinin belirlenen amaçlara ulaşma yolunda toplum tarafından kabul görmeyen veya benimsenmeyen davranışlara yönelmesi; kişinin bulunduğu genel çevreden ve insanlarla sosyal ilişkide bulunmaktan kaçınması veya bu ilişkiyi en alt düzeye indirmesi olarak tanımlanmaktadır.					
1	Öğrencilerime yaptığım katkının yeterli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Öğrencilerimle iletişim kurmakta zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
3	İşimde tükendiğimi, yıprandığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Okula yönetsel işlere ilgili yaptığım katkının yeterli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Çalışma isteğimi ve heyecanımı yitirdiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	İş yaşamımda her şeyin benim dışımda geliştiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Son zamanlarda öğretmenlik mesleğinden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	Okulda gereksinim duyduğum arkadaş desteğini alamadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9	Meslektaşlarımla beni iş konularıyla ilgili olarak kullandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10	Okulda doğruları savunmanın yarar getirmedğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Ne kadar çalışırsam çalışayım, hiç bir şeyin değişmeyeceğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
12	Okulda fikirlerimin önemsenmediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13	Sınıf yönetiminde kontrolün bende olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	Okuldaki sorunlarla mücadele etme gücümü yitirdiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
15	Beni ilgilendirmeyen haksızlıklara tepkisiz kalmayı tercih ediyorum.	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili kararlarda görüşlerimin dikkate alınmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	Okuldaki anlaşmazlıkların çözümü konusunda yapabileceğim bir şey olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Okulda bürokrasinin beni koşulsuz uyuma zorladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19	Okulda öğretilenlerin gerçek yaşamda işe yaramadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20	Okulda aynı konuları öğretmekten bıktığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
21	Okulda kendimi anlamsız bir iş yapıyormuşum gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
22	Bir öğretmen olarak kendimi işe yaramaz ve önemsiz hissediyorum.	1	2	3	4	5
23	Öğretmenliği idealist bir şekilde yapan meslektaşlarımla çabalarının gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24	Öğretme eyleminin anlamsız bir çaba olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25	Öğretmenliği sıkıcı buluyorum.	1	2	3	4	5
26	Öğretmenliği sadece gelir getirici bir kaynak olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
27	Öğretmenliğin benim için sıradan bir iş olmaya başladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
28	Kendimi derse girmek üzere programlanmış bir robot gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
29	İşimle ilgili toplantılara katılmayı anlamsız buluyorum.	1	2	3	4	5
30	Okul kurallarının bütün öğretmenlere eşit olarak uygulanmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31	Davranışlarımla yasa ve kurallara uygun olmasın umursamıyorum.	1	2	3	4	5
32	Okulda kendi koyduğum kuralları uyguluyorum.	1	2	3	4	5
33	Öğretmenliği bildiğim gibi yapmayı yeğliyorum.	1	2	3	4	5
34	Okuldaki kuralların yaratıcılığımı engellediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35	Zorunlu olmadıkça diğer öğretmen ve yöneticilerle bir araya gelmemeye çalışıyorum.	1	2	3	4	5
36	Okulda dışlandığım duygusunu yaşıyorum.	1	2	3	4	5
37	Okulda ilişkilerin içten olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38	Sınıf dışı etkinliklerde sorumluluk üstlenmeyi sevmiyorum.	1	2	3	4	5
39	Okulda diğer öğretmenlerle, okul dışında bir etkinlik yapmayı arzulamıyorum.	1	2	3	4	5
40	Okulda arkadaş çevremi sıkıcı buluyorum.	1	2	3	4	5
41	Yaşamımda bir boşluk duygusu yaşıyorum.	1	2	3	4	5
42	Dersimi bitirir bitirmez okuldan hemen uzaklaşmak istiyorum.	1	2	3	4	5
43	Kendimi topluma katkısı olmayan bir birey olarak değerlendiriyorum.	1	2	3	4	5

Ek 3. Uygulama Yapılan Okul ve Öğretmen Sayıları

No	İLÇE	OKUL İSMİ	Öğretmen Sayısı
1	ARDEŞEN	İmam Hatip Ortaokulu	10
2	ARDEŞEN	Ardeşen Anadolu İmam Hatip Lisesi	32
3	ARDEŞEN	Işıklı Denizcilik Anadolu Meslek Lisesi	8
4	ARDEŞEN	Ardeşen Anadolu Teknik Lisesi, Meslekî ve Teknik Eğitim Merkezi	40
5	ARDEŞEN	Ardeşen Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	9
6	ARDEŞEN	Ardeşen Anadolu Lisesi	13
7	ARDEŞEN	Ardeşen Anadolu Öğretmen Lisesi	26
8	ARDEŞEN	Ardeşen Fen Lisesi	14
9	ARDEŞEN	Ardeşen Türk Telekom Anadolu Lisesi	34
10	ARDEŞEN	Mesut Karaoğlu İlkokulu	22
11	ARDEŞEN	Merkez Fatih İlkokulu	36
12	ARDEŞEN	Gazi Mustafa Kemal İlkokulu	47
13	ARDEŞEN	Cumhuriyet İlkokulu	33
14	ARDEŞEN	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası İlkokulu	25
15	ARDEŞEN	Tunca Şehit Cumalı Ayçiçek İlkokulu	2
16	ARDEŞEN	Işıklı 60 Yıl İlkokulu ve Ortaokulu	23
17	ARDEŞEN	Aşağıdurak Atatürk İlkokulu ve Ortaokulu	9
18	ARDEŞEN	Seslikaya Ziya Okutan İlkokulu ve Ortaokulu	13
19	ARDEŞEN	Köprükoy İlkokulu ve Ortaokulu	14
20	ARDEŞEN	Yavuz Selim Ortaokulu	46
21	ARDEŞEN	Alparslan Ortaokulu	45
22	ÇAMLIHEMŞİN	İmam Hatip Lisesi	8
23	ÇAMLIHEMŞİN	İmam Hatip Ortaokulu	6
24	ÇAMLIHEMŞİN	Çamlıhemşin Çok Programlı Lisesi	10
25	ÇAMLIHEMŞİN	Düzmahalle İlkokulu	5
26	ÇAMLIHEMŞİN	İstanbul Ticaret Odası Şehit Binbaşı Ömer Aktuğ İlkokulu	13
27	ÇAMLIHEMŞİN	Dikkaya İlkokulu ve Ortaokulu	20
28	ÇAMLIHEMŞİN	Atatürk İlkokulu ve Ortaokulu	16
29	ÇAYELİ	Aşıklar İlkokulu	6
30	ÇAYELİ	Hasan Yılmaz İlkokulu	33
31	ÇAYELİ	Fikri Keçeli İlkokulu	13
32	ÇAYELİ	9 Mart İlkokulu	45
33	ÇAYELİ	İshakoğlu İlkokulu	24
34	ÇAYELİ	Kaptanoğlu İlkokulu	11
35	ÇAYELİ	Beyazsu İlkokulu ve Ortaokulu	22
36	ÇAYELİ	Yamaç İlkokulu ve Ortaokulu	13
37	ÇAYELİ	Çayeli Anadolu İmam Hatip Lisesi	34
38	ÇAYELİ	Çayeli İmam Hatip Ortaokulu	8
39	ÇAYELİ	Çayeli Ahmet Hamdi İshakoğlu Denizcilik Anadolu Meslek Lisesi	14
40	ÇAYELİ	Çayeli Barbaros Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	32
41	ÇAYELİ	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	35
42	ÇAYELİ	Çayeli Ahmet Hamdi İshakoğlu Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	15
43	ÇAYELİ	Ahmet Hamdi-Nurzan İshakoğlu Anadolu Lisesi	29

44	ÇAYELİ	Çayeli Anadolu Öğretmen Lisesi	4
45	ÇAYELİ	Çayeli Vakıfbank Anadolu Lisesi	22
46	ÇAYELİ	Büyükköy İlkokulu ve Ortaokulu	20
47	ÇAYELİ	Merkez Atatürk Ortaokulu	56
48	ÇAYELİ	Yamantürk Ortaokulu	34
49	ÇAYELİ	Hüseyin Rüştü Altunbaş Ortaokulu	28
50	ÇAYELİ	Madenli İlkokulu	25
51	ÇAYELİ	Kaptanpaşa İzzet Akcal Yatılı Bölge Ortaokulu	13
52	DEREPAZARI	Adem Özdemir Anadolu Lisesi	13
53	DEREPAZARI	Fıçırcılar İlkokulu	6
54	DEREPAZARI	Derepazarı Merkez İlkokulu	11
55	DEREPAZARI	Kirazdağı İlkokulu ve Ortaokulu	12
56	DEREPAZARI	Ali Rıza Yılmaz Ortaokulu	23
57	FINDIKLI	Fındıklı İmam Hatip Lisesi	2
58	FINDIKLI	Fındıklı İmam Hatip Ortaokulu	2
59	FINDIKLI	Fındıklı Halk Eğitim Merkezi	3
60	FINDIKLI	Fındıklı Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi	23
61	FINDIKLI	Fındıklı Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	9
62	FINDIKLI	Şehit Cavit Koroğlu Anadolu Lisesi	12
63	FINDIKLI	Fındıklı Kız Teknik ve Meslek Lisesi	20
64	FINDIKLI	11 Mart İlkokulu	32
65	FINDIKLI	Aksu Atatürk İlkokulu ve Ortaokulu	27
66	FINDIKLI	Arılı İlkokulu ve Ortaokulu	14
67	FINDIKLI	Sümer İlkokulu ve Ortaokulu	14
68	FINDIKLI	Çağlayan Osman Hacıoğlu İlkokulu ve Ortaokulu	10
69	FINDIKLI	Muammer Çiçekoğlu Ortaokulu	34
70	GÜNEYSU	Kızılay-Şükrü-Nurten Topçuoğlu Özel Eğitim Uygulama Merkezi I. Kademe	10
71	GÜNEYSU	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası İlkokulu ve Ortaokulu	43
72	GÜNEYSU	Osman Erkan İmam Hatip Lisesi	15
73	GÜNEYSU	Osman Erkan İmam Hatip Ortaokulu	5
74	GÜNEYSU	Şehit Kemal Mutlu Anadolu Öğretmen Lisesi	24
75	GÜNEYSU	Güneysu Yavuz Selim Anadolu Lisesi	18
76	GÜNEYSU	Ulucami İlkokulu ve Ortaokulu	14
77	GÜNEYSU	Yeşilköy Türkoğlu İlkokulu ve Ortaokulu	13
78	GÜNEYSU	Adacami İlkokulu ve Ortaokulu	15
79	GÜNEYSU	Başköy İlkokulu ve Ortaokulu	9
80	GÜNEYSU	Kıbledağı Şehit Metin Çetin İlkokulu ve Ortaokulu	16
81	HEMŞİN	Hemşin Çok Programlı Lisesi	8
82	HEMŞİN	Merkez İlkokulu ve Ortaokulu	17
83	İKİZDERE	İkizdere Anadolu İmam Hatip Lisesi	15
84	İKİZDERE	İkizdere Anadolu İmam Hatip Ortaokulu	7
85	İKİZDERE	Fazlıye Hüseyin Turanlı Çok Programlı Lisesi	17
86	İKİZDERE	Atatürk İlkokulu ve Ortaokulu	26
87	İYİDERE	İyidere Anadolu Lisesi	12
88	İYİDERE	Büyükçiftlik İlkokulu	13
89	İYİDERE	Denizgören İlkokulu	3
90	İYİDERE	Fethiye İlkokulu ve Ortaokulu	14
91	İYİDERE	Hazar Çaysan İlkokulu ve Ortaokulu	21

92	İYİDERE	Merkez İlkokulu ve Ortaokulu	24
93	İYİDERE	Yapraklar İlkokulu ve Ortaokulu	10
94	İYİDERE	Çiftlik Ortaokulu	15
95	KALKANDERE	İmam Hatip Lisesi	11
96	KALKANDERE	İmam Hatip Lisesi	5
97	KALKANDERE	Kalkandere Çok Programlı Lisesi	18
98	KALKANDERE	Zihniderin İlkokulu **	2
99	KALKANDERE	Yolbaşı İlkokulu ve Ortaokulu	19
100	KALKANDERE	Ormanlı İlkokulu ve Ortaokulu	13
101	KALKANDERE	Dağdibi İlkokulu ve Ortaokulu	15
102	KALKANDERE	Çayırli İlkokulu ve Ortaokulu	15
103	KALKANDERE	Çağlayan 1 İlkokulu ve Ortaokulu	12
104	KALKANDERE	Atatürk İlkokulu ve Ortaokulu	34
105	MERKEZ	Çaykent İşitme Engelliler İlkokulu ve Ortaokulu	17
106	MERKEZ	Zehra Usta Özel Eğitim Uygulama Merkezi I. Kademe ve II. Kademe	17
107	MERKEZ	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İlkokulu	50
108	MERKEZ	Vakıflar İlkokulu	51
109	MERKEZ	Doğuş Çay İlkokulu	39
110	MERKEZ	Taşköprü Atatürk İlkokulu	15
111	MERKEZ	Elmalı İlkokulu ve Ortaokulu	8
112	MERKEZ	Fadıl Terzi İlkokulu	1
113	MERKEZ	Muradiye İlkokulu	13
114	MERKEZ	Ambarlık İlkokulu ve Ortaokulu	18
115	MERKEZ	Cumhuriyet İlkokulu ve Ortaokulu	23
116	MERKEZ	Çay İlkokulu	49
117	MERKEZ	Çiftekavak Polis Amca İlkokulu ve Ortaokulu	14
118	MERKEZ	Denizciler İlkokulu ve Ortaokulu	53
119	MERKEZ	Dört Yol Şehit Hâtil Sadıkoğlu İlkokulu ve Ortaokulu	15
120	MERKEZ	Gündoğdu 29 Ekim İlkokulu ve Ortaokulu	25
121	MERKEZ	Hüseyin Yardımcı İlkokulu ve Ortaokulu	46
122	MERKEZ	İstiklal İlkokulu ve Ortaokulu	48
123	MERKEZ	Karasu İlkokulu ve Ortaokulu	11
124	MERKEZ	Kasarcılar İlkokulu ve Ortaokulu	11
125	MERKEZ	Kendirli Fatih İlkokulu ve Ortaokulu	22
126	MERKEZ	Kurtuluş İlkokulu ve Ortaokulu	86
127	MERKEZ	Küçükçayır İlkokulu ve Ortaokulu	13
128	MERKEZ	Merkez Atatürk İlkokulu ve Ortaokulu	70
129	MERKEZ	Rize Anadolu İmam Hatip Lisesi	93
130	MERKEZ	Kendirli Fatih İmam Hatip Lisesi	5
131	MERKEZ	Kendirli Fatih İmam Hatip Ortaokulu	3
132	MERKEZ	Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi	11
133	MERKEZ	Ekrem Orhon Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	19
134	MERKEZ	Hasan Kemal Yardımcı Denizcilik Anadolu Meslek Lisesi	32
135	MERKEZ	Rize İMKB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	83
136	MERKEZ	Tevfik İleri Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	73
137	MERKEZ	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	58
138	MERKEZ	Rize Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	33
139	MERKEZ	Ticaret Meslek Lisesi	55

140	MERKEZ	Denizciler İmam Hatip Ortaokulu	25
141	MERKEZ	Çay İmam Hatip Ortaokulu	25
142	MERKEZ	Rize Türk Telekom Güzel Sanatlar Lisesi	24
143	MERKEZ	Rize Türk Telekom Spor Lisesi	12
144	MERKEZ	Rize Anadolu Lisesi	41
145	MERKEZ	Tevfik İleri Anadolu Lisesi	36
146	MERKEZ	Ali Metin Kazancı Rize Lisesi Anadolu Lisesi	30
147	MERKEZ	Rize İmam Hatip Ortaokulu	8
148	MERKEZ	Hasan Sağır Anadolu Lisesi	26
149	MERKEZ	Rize Anadolu Öğretmen Lisesi	38
150	MERKEZ	Rize Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Fen Lisesi	22
151	MERKEZ	Rize Fener Lisesi	31
152	MERKEZ	Rize Sosyal Bilimler Lisesi	15
153	MERKEZ	Ortapazar İlkokulu ve Ortaokulu	14
154	MERKEZ	Pazarköy Ali Usta İlkokulu ve Ortaokulu	17
155	MERKEZ	Pehlivanşahi İlkokulu ve Ortaokulu	14
156	MERKEZ	Şehit Nedim ÇALIK İlkokulu ve Ortaokulu	15
157	MERKEZ	Şevket Yardımcı İlkokulu ve Ortaokulu	49
158	MERKEZ	Taşlıdere Gazi İlkokulu ve Ortaokulu	40
159	MERKEZ	Veliköy Uzun Mustafa Kopuz İlkokulu ve Ortaokulu	18
160	MERKEZ	Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	44
161	MERKEZ	Çaykur Ortaokulu	49
162	MERKEZ	Reşadiye Zihni Derin Ortaokulu	43
163	MERKEZ	Kömürcüler Ortaokulu	13
164	PAZAR	Pazar Anadolu İmam Hatip Lisesi	15
165	PAZAR	Pazar İmam Hatip Ortaokulu	8
166	PAZAR	Pazar Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Denizcilik Anadolu Meslek Lisesi	25
167	PAZAR	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	30
168	PAZAR	Pazar Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	16
169	PAZAR	Necat Sağbaş Anadolu Lisesi	23
170	PAZAR	Pazar Anadolu Öğretmen Lisesi	18
171	PAZAR	Atatürk Anadolu Lisesi	15
172	PAZAR	Ahmet Mesut Yılmaz İlkokulu	36
173	PAZAR	Veysel Vardal İlkokulu	21
174	PAZAR	Vali Erdal Ata İlkokulu ve Ortaokulu	15
175	PAZAR	Toplu Konut İdaresi Başkanlığı İlkokulu ve Ortaokulu	26
176	PAZAR	Hamidiye İlkokulu ve Ortaokulu	15
177	PAZAR	Fuat Ergenç İlkokulu ve Ortaokulu	13
178	PAZAR	Aktepe İlkokulu ve Ortaokulu	13
179	PAZAR	Ahmet Tahtakılıç Ortaokulu	32
180	PAZAR	Haberal Vakfı Yaşar ve Medine Haberal Ortaokulu	21
181	PAZAR	Hüseyin Sarıoğlu Ortaokulu	19

Ek 4. Araştırma Doğrultusunda Yapılan Analiz Çıktıları

ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN YAPILAN t-TESTİ VE MANN WHITNEY-U TESTİ ÇIKTILARI

CİNSİYET *Örgüt Kültürü*

Group Statistics						
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
İklim	Kadın	1181	3,3328	,76120	,02215	
	Erkek	1038	3,3620	,73955	,02295	
Katılım	Kadın	1181	3,6698	,81951	,02385	
	Erkek	1038	3,6983	,83231	,02583	
Denetim	Kadın	1181	3,8171	,79976	,02327	
	Erkek	1038	3,8047	,81347	,02525	
Toplantılar	Kadın	1181	3,2913	,87453	,02545	
	Erkek	1038	3,3317	,90470	,02808	
Örgüt_Kültürü	Kadın	1181	3,5514	,66859	,01946	
	Erkek	1038	3,5721	,68819	,02136	
Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
İklim	Equal variances assumed	,330	,566	-,914	2217	,361
	Equal variances not assumed			-,916	2194,888	,360
Katılım	Equal variances assumed	,223	,637	-,811	2217	,417
	Equal variances not assumed			-,810	2171,555	,418
Denetim	Equal variances assumed	,613	,434	,362	2217	,717
	Equal variances not assumed			,362	2170,634	,717
Toplantılar	Equal variances assumed	2,060	,151	-1,070	2217	,285
	Equal variances not assumed			-1,067	2159,635	,286
Örgüt_Kültürü	Equal variances assumed	1,755	,185	-,717	2217	,473
	Equal variances not assumed			-,716	2163,010	,474

Örgütsel Güven

Group Statistics						
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Çalışanlara_Duyarlılık	Kadın	1181	3,8983	1,01250	,02946	
	Erkek	1038	4,0482	1,01706	,03157	
Yönteiciye_Güven	Kadın	1181	4,6190	1,08137	,03147	
	Erkek	1038	4,7449	1,04708	,03250	
İletişim_Ortamı	Kadın	1181	4,4892	1,02112	,02971	
	Erkek	1038	4,6138	1,00950	,03133	
Yeniliğe_Açıklık	Kadın	1181	4,1827	1,13935	,03315	
	Erkek	1038	4,4314	1,05738	,03282	
Örgütsel_Güven	Kadın	1181	4,2766	,97056	,02824	
	Erkek	1038	4,4228	,95612	,02968	
Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Çalışanlara_Duyarlılık	Equal variances assumed	,007	,935	-3,472	2217	,001
	Equal variances not assumed			-3,471	2178,067	,001
Yönteiciye_Güven	Equal variances assumed	3,155	,076	-2,777	2217	,006
	Equal variances not assumed			-2,783	2196,331	,005
İletişim_Ortamı	Equal variances assumed	1,291	,256	-2,882	2217	,004
	Equal variances not assumed			-2,885	2186,663	,004
Yeniliğe_Açıklık	Equal variances assumed	7,587	,006	-5,305	2217	,000
	Equal variances not assumed			-5,331	2210,438	,000
Örgütsel_Güven	Equal variances assumed	1,133	,287	-3,566	2217	,000

	Equal variances not assumed			-3,569	2188,438	,000
Ranks						
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks		
Yeniliğe_Açıklık	Kadın	1181	1043,83	1232767,00		
	Erkek	1038	1185,28	1230323,00		
	Total	2219				
Test Statistics ^a						
			Yeniliğe_Açıklık			
Mann-Whitney U			534796,000			
Wilcoxon W			1232767,000			
Z			-5,201			
Asymp. Sig. (2-tailed)			,000			
a. Grouping Variable: Cinsiyet						

Örgütsel Yabancılaşma

Group Statistics						
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Güçsüzlük	Kadın	1181	1,8926	,57751	,01680	
	Erkek	1038	1,9328	,63818	,01981	
Anlamsızlık	Kadın	1181	1,6010	,60196	,01752	
	Erkek	1038	1,7383	,68700	,02132	
Yalıtılmışlık	Kadın	1181	1,6852	,67450	,01963	
	Erkek	1038	1,8332	,73764	,02290	
Kuralsızlık	Kadın	1181	1,9843	,73225	,02131	
	Erkek	1038	2,1173	,81728	,02537	
Kendine_Yabancılaşma	Kadın	1181	1,7211	,71409	,02078	
	Erkek	1038	1,7829	,78885	,02448	
Örgütsel_Yabancılaşma	Kadın	1181	1,7792	,51288	,01492	
	Erkek	1038	1,8735	,60266	,01871	
Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Güçsüzlük	Equal variances assumed	10,900	,001	-1,555	2217	,120
	Equal variances not assumed			-1,545	2107,504	,123
Anlamsızlık	Equal variances assumed	22,215	,000	-5,019	2217	,000
	Equal variances not assumed			-4,976	2077,405	,000
Yalıtılmışlık	Equal variances assumed	11,020	,001	-4,937	2217	,000
	Equal variances not assumed			-4,908	2116,626	,000
Kuralsızlık	Equal variances assumed	21,249	,000	-4,042	2217	,000
	Equal variances not assumed			-4,013	2098,497	,000
Kendine_Yabancılaşma	Equal variances assumed	15,212	,000	-1,936	2217	,053
	Equal variances not assumed			-1,924	2107,802	,055
Örgütsel_Yabancılaşma	Equal variances assumed	23,878	,000	-3,978	2217	,000
	Equal variances not assumed			-3,937	2048,089	,000

Mann Whitney-U Testi				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Güçsüzlük	Kadın	1181	1098,75	1297618,00
	Erkek	1038	1122,81	1165472,00
	Total	2219		
Anlamsızlık	Kadın	1181	1048,95	1238809,50
	Erkek	1038	1179,46	1224280,50
	Total	2219		

Yalıtılmışlık	Kadın	1181	1047,48	1237079,50		
	Erkek	1038	1181,13	1226010,50		
	Total	2219				
Kuralsızlık	Kadın	1181	1065,80	1258713,00		
	Erkek	1038	1160,29	1204377,00		
	Total	2219				
Kendine_Yabancılaşma	Kadın	1181	1096,19	1294597,00		
	Erkek	1038	1125,72	1168493,00		
	Total	2219				
Örgütsel_Yabancılaşma	Kadın	1181	1071,12	1264989,50		
	Erkek	1038	1154,24	1198100,50		
	Total	2219				
Test Statistics ^a						
	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Yalıtılmışlık	Kuralsızlık	Kendine_Yabancılaşma	Örgütsel_Yabancılaşma
Mann-Whitney U	599647,000	540838,500	539108,500	560742,000	596626,000	567018,500
Wilcoxon W	1297618,000	1238809,500	1237079,500	1258713,000	1294597,000	1264989,500
Z	-,883	-4,801	-4,932	-3,485	-1,103	-3,050
Asymp. Sig. (2-tailed)	,377	,000	,000	,000	,270	,002
a. Grouping Variable: Cinsiyet						

Örgütsel Sinisizm

Group Statistics						
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Bilişsel	Kadın	1181	2,2246	,82044	,02387	
	Erkek	1038	2,2771	,86518	,02685	
Duyuşsal	Kadın	1181	1,7887	,88084	,02563	
	Erkek	1038	1,7905	,90078	,02796	
Davranışsal	Kadın	1181	2,4102	,84828	,02468	
	Erkek	1038	2,3781	,83727	,02599	
Örgütsel_Sinisizm	Kadın	1181	2,1476	,71527	,02081	
	Erkek	1038	2,1584	,72401	,02247	
Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Bilişsel	Equal variances assumed	6,380	,012	-1,467	2217	,143
	Equal variances not assumed			-1,462	2145,942	,144
Duyuşsal	Equal variances assumed	,582	,446	-,046	2217	,964
	Equal variances not assumed			-,045	2167,247	,964
Davranışsal	Equal variances assumed	,003	,957	,895	2217	,371
	Equal variances not assumed			,896	2187,483	,370
Örgütsel_Sinisizm	Equal variances assumed	,420	,517	-,354	2217	,723
	Equal variances not assumed			-,354	2173,583	,723

Mann Whitney-U Testi

Ranks				
	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Bilişsel	Kadın	1181	1090,69	1288110,50
	Erkek	1038	1131,96	1174979,50
	Total	2219		
Test Statistics ^a				
				Bilişsel
Mann-Whitney U				590139,500
Wilcoxon W				1288110,500
Z				-1,521
Asymp. Sig. (2-tailed)				,128
a. Grouping Variable: Cinsiyet				

MEDENİ DURUM

Örgüt Kültürü

Group Statistics					
	MedeniDurum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İklim	Bekar	705	3,3567	,76700	,02889
	Evli	1514	3,3416	,74382	,01912
Katılım	Bekar	705	3,7016	,79787	,03005
	Evli	1514	3,6745	,83812	,02154

Denetim	Bekar	705	3,8582	,77475		,02918
	Evli	1514	3,7895	,81954		,02106
Toplantılar	Bekar	705	3,2757	,88110		,03318
	Evli	1514	3,3263	,89220		,02293
Örgüt_Kültürü	Bekar	705	3,5746	,65700		,02474
	Evli	1514	3,5547	,68732		,01766
Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
İklim	Equal variances assumed	,140	,708	,441	2217	,660
	Equal variances not assumed			,436	1336,374	,663
Katılım	Equal variances assumed	1,064	,302	,719	2217	,472
	Equal variances not assumed			,732	1436,809	,464
Denetim	Equal variances assumed	1,471	,225	1,870	2217	,062
	Equal variances not assumed			1,909	1446,098	,056
Toplantılar	Equal variances assumed	,071	,790	-1,250	2217	,212
	Equal variances not assumed			-1,255	1389,370	,210
Örgüt_Kültürü	Equal variances assumed	,979	,323	,644	2217	,520
	Equal variances not assumed			,655	1431,409	,513

Örgütsel Güven

Group Statistics						
	MedeniDurum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Çalışanlara_Duyarlılık	Bekar	705	3,9632	,98351	,03704	
	Evli	1514	3,9709	1,03276	,02654	
Yönteiciye_Güven	Bekar	705	4,6905	1,06390	,04007	
	Evli	1514	4,6721	1,06886	,02747	
İletişim_Ortamı	Bekar	705	4,5278	1,00117	,03771	
	Evli	1514	4,5567	1,02503	,02634	
Yeniliğe_Açıklık	Bekar	705	4,2532	1,10417	,04159	
	Evli	1514	4,3203	1,11021	,02853	
Örgütsel_Güven	Bekar	705	4,3385	,95217	,03586	
	Evli	1514	4,3480	,97321	,02501	
Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Çalışanlara_Duyarlılık	Equal variances assumed	2,252	,134	-,166	2217	,869
	Equal variances not assumed			-,169	1436,351	,866
Yönteiciye_Güven	Equal variances assumed	,042	,837	,380	2217	,704
	Equal variances not assumed			,380	1379,488	,704
İletişim_Ortamı	Equal variances assumed	,277	,599	-,622	2217	,534
	Equal variances not assumed			-,627	1403,407	,531
Yeniliğe_Açıklık	Equal variances assumed	,027	,869	-1,329	2217	,184
	Equal variances not assumed			-1,332	1380,504	,183
Örgütsel_Güven	Equal variances assumed	,074	,785	-,214	2217	,830
	Equal variances not assumed			-,216	1401,246	,829

Örgütsel Yabancılaşma

Group Statistics					
	MedeniDurum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Güçsüzlük	Bekar	705	1,9576	,62951	,02371
	Evli	1514	1,8899	,59497	,01529
Anlamsızlık	Bekar	705	1,7045	,69313	,02610
	Evli	1514	1,6470	,62320	,01602
Yalıtılmışlık	Bekar	705	1,7825	,74672	,02812
	Evli	1514	1,7413	,68976	,01773
Kuralsızlık	Bekar	705	2,0879	,79297	,02986
	Evli	1514	2,0272	,76726	,01972
Kendine_Yabancılaşma	Bekar	705	1,8695	,77890	,02934
	Evli	1514	1,6944	,73045	,01877
Örgütsel_Yabancılaşma	Bekar	705	1,8701	,59023	,02223
	Evli	1514	1,8015	,54197	,01393

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Güçsüzlük	Equal variances assumed	,504	,478	2,452	2217	,014
	Equal variances not assumed			2,402	1306,310	,016
Anlamsızlık	Equal variances assumed	3,229	,072	1,954	2217	,051
	Equal variances not assumed			1,880	1251,266	,060
Yalıtılmışlık	Equal variances assumed	5,207	,023	1,276	2217	,202
	Equal variances not assumed			1,239	1280,518	,215
Kuralsızlık	Equal variances assumed	,081	,776	1,717	2217	,086
	Equal variances not assumed			1,696	1333,680	,090
Kendine_Yabancılaşma	Equal variances assumed	6,118	,013	5,147	2217	,000
	Equal variances not assumed			5,027	1297,440	,000
Örgütsel_Yabancılaşma	Equal variances assumed	1,881	,170	2,698	2217	,007
	Equal variances not assumed			2,616	1273,944	,009

Mann Whitney-U Testi				
Ranks				
	MedeniDurum	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Yalıtılmışlık	Bekar	705	1122,52	791378,00
	Evli	1514	1104,17	1671712,00
	Total	2219		
Kendine_Yabancılaşma	Bekar	705	1217,54	858367,00
	Evli	1514	1059,92	1604723,00
	Total	2219		
Test Statistics ^a				
	Yalıtılmışlık	Kendine_Yabancılaşma		
Mann-Whitney U	524857,000	457868,000		
Wilcoxon W	1671712,000	1604723,000		
Z	-,632	-,494		
Asymp. Sig. (2-tailed)	,527	,000		
a. Grouping Variable: MedeniDurum				

Örgütsel Sinisizm

Group Statistics					
	MedeniDurum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bilişsel	Bekar	705	2,2738	,83490	,03144
	Evli	1514	2,2376	,84515	,02172
Duyuşsal	Bekar	705	1,8567	,90799	,03420

	Evli	1514	1,7583	,88009	,02262
Davranışsal	Bekar	705	2,5539	,84313	,03175
	Evli	1514	2,3213	,83313	,02141
Örgütsel_Sinisizm	Bekar	705	2,2316	,71575	,02696
	Evli	1514	2,1159	,71812	,01846
Independent Samples Test					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Bilişsel	Equal variances assumed	,855	,355	,941	,347
	Equal variances not assumed			,945	,345
Duyuşsal	Equal variances assumed	,432	,511	2,429	,015
	Equal variances not assumed			2,402	,016
Davranışsal	Equal variances assumed	,001	,971	6,099	,000
	Equal variances not assumed			6,072	,000
Örgütsel_Sinisizm	Equal variances assumed	,498	,480	3,539	,000
	Equal variances not assumed			3,543	,000

ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN YAPILAN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ (ANOVA) VE KRUSKAL WALLİS TESTİ ÇIKTILARI

YAŞ

Örgüt Kültürü

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	
İklim	21-30	940	3,3104	,74462	,02429	
	31-40	835	3,3479	,75691	,02619	
	41-50	321	3,4431	,75653	,04223	
	51-60	123	3,3598	,73283	,06608	
	Total	2219	3,3464	,75112	,01595	
Katılım	21-30	940	3,6247	,86236	,02813	
	31-40	835	3,6944	,79826	,02763	
	41-50	321	3,7639	,78386	,04375	
	51-60	123	3,8423	,79145	,07136	
	Total	2219	3,6831	,82546	,01752	
Denetim	21-30	940	3,8045	,82583	,02694	
	31-40	835	3,8114	,80730	,02794	
	41-50	321	3,7983	,77611	,04332	
	51-60	123	3,8963	,72069	,06498	
	Total	2219	3,8113	,80604	,01711	
Toplantılar	21-30	940	3,2433	,90119	,02939	
	31-40	835	3,2870	,89867	,03110	
	41-50	321	3,4631	,83963	,04686	
	51-60	123	3,5799	,75366	,06796	
	Total	2219	3,3102	,88880	,01887	
Örgüt_Kültürü	21-30	940	3,5195	,67877	,02214	
	31-40	835	3,5606	,68422	,02368	
	41-50	321	3,6359	,67048	,03742	
	51-60	123	3,6860	,61786	,05571	
	Total	2219	3,5611	,67775	,01439	
Test of Homogeneity of Variances						
	Levene Statistic		df1	df2	Sig.	
İklim	,495		3	2215	,686	
Katılım	2,832		3	2215	,037	
Denetim	1,261		3	2215	,286	
Toplantılar	1,386		3	2215	,245	
Örgüt_Kültürü	,997		3	2215	,393	
ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İklim	Between Groups	4,248	3	1,416	2,515	,057

	Within Groups	1247,113	2215	,563		
	Total	1251,362	2218			
Katılım	Between Groups	8,524	3	2,841	4,188	,006
	Within Groups	1502,792	2215	,678		
	Total	1511,316	2218			
Denetim	Between Groups	,987	3	,329	,506	,678
	Within Groups	1440,053	2215	,650		
	Total	1441,040	2218			
Toplantılar	Between Groups	21,118	3	7,039	9,007	,000
	Within Groups	1731,028	2215	,782		
	Total	1752,146	2218			
Örgüt_Kültürü	Between Groups	5,337	3	1,779	3,888	,009
	Within Groups	1013,498	2215	,458		
	Total	1018,835	2218			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Toplantılar	21-30	31-40	-,04376	,04204	,725	-,1518	,0643
		41-50	-,21987*	,05715	,001	-,3668	-,0729
		51-60	-,33668*	,08476	,000	-,5546	-,1188
	31-40	21-30	,04376	,04204	,725	-,0643	,1518
		41-50	-,17611*	,05806	,013	-,3254	-,0268
		51-60	-,29292*	,08538	,003	-,5124	-,0734
	41-50	21-30	,21987*	,05715	,001	,0729	,3668
		31-40	,17611*	,05806	,013	,0268	,3254
		51-60	-,11681	,09375	,598	-,3578	,1242
	51-60	21-30	,33668*	,08476	,000	,1188	,5546
		31-40	,29292*	,08538	,003	,0734	,5124
		41-50	,11681	,09375	,598	-,1242	,3578
Örgüt_Kültürü	21-30	31-40	-,04108	,03217	,578	-,1238	,0416
		41-50	-,11636*	,04373	,039	-,2288	-,0039
		51-60	-,16643	,06486	,051	-,3332	,0003
	31-40	21-30	,04108	,03217	,578	-,0416	,1238
		41-50	-,07527	,04442	,327	-,1895	,0389
		51-60	-,12535	,06533	,220	-,2933	,0426
	41-50	21-30	,11636*	,04373	,039	,0039	,2288
		31-40	,07527	,04442	,327	-,0389	,1895
		51-60	-,05007	,07173	,898	-,2345	,1343
	51-60	21-30	,16643	,06486	,051	-,0003	,3332
		31-40	,12535	,06533	,220	-,0426	,2933
		41-50	,05007	,07173	,898	-,1343	,2345

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Kruskal Wallis Testi

Ranks			
	Yaş	N	Mean Rank
Katılım	21-30	940	1073,64
	31-40	835	1110,78
	41-50	321	1162,57
	51-60	123	1245,41
	Total	2219	
Test Statistics ^{a,b}			
			Katılım
Chi-Square			10,756
df			3
Asymp. Sig.			,013
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Yaş			

Örgütsel Güven

				N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	
Çalışanlara_Duyarlılık	21-30			940	3,8785	1,03057	,03361	
	31-40			835	3,9803	1,01593	,03516	
	41-50			321	4,0889	,96833	,05405	
	51-60			123	4,2612	,96551	,08706	
	Total			2219	3,9685	1,01716	,02159	
Yönteiciye_Güven	21-30			940	4,6230	1,12232	,03661	
	31-40			835	4,6779	1,04890	,03630	
	41-50			321	4,7653	,98659	,05507	
	51-60			123	4,8692	,92317	,08324	
	Total			2219	4,6779	1,06708	,02265	
İletişim_Ortamı	21-30			940	4,4469	1,03083	,03362	
	31-40			835	4,5610	1,02586	,03550	
	41-50			321	4,6802	,97381	,05435	
	51-60			123	4,8780	,84959	,07660	
	Total			2219	4,5475	1,01737	,02160	
Yeniliğe_Açıklık	21-30			940	4,1806	1,14633	,03739	
	31-40			835	4,3296	1,10174	,03813	
	41-50			321	4,4533	1,01827	,05683	
	51-60			123	4,5935	,97110	,08756	
	Total			2219	4,2990	1,10849	,02353	
Örgütsel_Güven	21-30			940	4,2608	,99624	,03249	
	31-40			835	4,3552	,96006	,03322	
	41-50			321	4,4613	,90096	,05029	
	51-60			123	4,6157	,86271	,07779	
	Total			2219	4,3450	,96637	,02051	
Test of Homogeneity of Variances								
				Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Çalışanlara_Duyarlılık				1,004	3	2215	,390	
Yönteiciye_Güven				6,243	3	2215	,000	
İletişim_Ortamı				3,950	3	2215	,008	
Yeniliğe_Açıklık				5,916	3	2215	,001	
Örgütsel_Güven				4,242	3	2215	,005	
ANOVA								
				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Çalışanlara_Duyarlılık	Between Groups			22,922	3	7,641	7,449	,000
	Within Groups			2271,857	2215	1,026		
	Total			2294,778	2218			
Multiple Comparisons								
Tukey HSD								
Dependent Variable	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Çalışanlara_Duyarlılık	21-30	31-40	-,10177	,04816	,149	-,2256	,0221	
		41-50	-,21038*	,06547	,007	-,3787	-,0421	
		51-60	-,38274*	,09711	,000	-,6324	-,1331	
	31-40	21-30	,10177	,04816	,149	-,0221	,2256	
		41-50	-,10861	,06651	,360	-,2796	,0624	
		51-60	-,28097*	,09781	,021	-,5324	-,0295	
	41-50	21-30	,21038*	,06547	,007	,0421	,3787	
		31-40	,10861	,06651	,360	-,0624	,2796	
		51-60	-,17236	,10740	,376	-,4485	,1038	
	51-60	21-30	,38274*	,09711	,000	,1331	,6324	
		31-40	,28097*	,09781	,021	,0295	,5324	
		41-50	,17236	,10740	,376	-,1038	,4485	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								
Ranks								
			Yaş	N	Mean Rank			
Yönteiciye_Güven			21-30	940	1087,24			
			31-40	835	1105,95			
			41-50	321	1148,48			
			51-60	123	1210,95			
			Total	2219				
İletişim_Ortamı			21-30	940	1046,57			
			31-40	835	1120,58			
			41-50	321	1191,66			

		51-60	123	1309,77
		Total	2219	
Yeniliğe_Açıklık		21-30	940	1043,29
		31-40	835	1128,18
		41-50	321	1191,62
		51-60	123	1283,41
		Total	2219	
Örgütsel_Güven		21-30	940	1057,80
		31-40	835	1114,38
		41-50	321	1183,12
		51-60	123	1288,38
		Total	2219	
Test Statistics ^{a,b}				
	Yönteiciye_Güven	İletişim_Ortamı	Yeniliğe_Açıklık	Örgütsel_Güven
Chi-Square	5,442	26,657	25,197	19,994
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,142	,000	,000	,000
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: Yaş				

Örgütsel Yabancılaşma

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	
Güçsüzlük	21-30	940	1,9648	,63651	,02076	
	31-40	835	1,8887	,58594	,02028	
	41-50	321	1,8756	,59992	,03348	
	51-60	123	1,7507	,48035	,04331	
	Total	2219	1,9114	,60684	,01288	
Anlamsızlık	21-30	940	1,7120	,68325	,02229	
	31-40	835	1,6563	,61053	,02113	
	41-50	321	1,6134	,62558	,03492	
	51-60	123	1,5041	,61928	,05584	
	Total	2219	1,6653	,64664	,01373	
Yalıtılmışlık	21-30	940	1,7839	,72789	,02374	
	31-40	835	1,7565	,72215	,02499	
	41-50	321	1,7082	,64778	,03616	
	51-60	123	1,6355	,59535	,05368	
	Total	2219	1,7544	,70844	,01504	
Kuralsızlık	21-30	940	2,1271	,78664	,02566	
	31-40	835	2,0251	,75813	,02624	
	41-50	321	1,9470	,77982	,04353	
	51-60	123	1,8354	,72980	,06580	
	Total	2219	2,0465	,77586	,01647	
Kendine_Yabancılaşma	21-30	940	1,8365	,77233	,02519	
	31-40	835	1,7242	,73484	,02543	
	41-50	321	1,6251	,72673	,04056	
	51-60	123	1,5908	,66504	,05996	
	Total	2219	1,7500	,75045	,01593	
Örgütsel_Yabancılaşma	21-30	940	1,8767	,58628	,01912	
	31-40	835	1,8080	,53687	,01858	
	41-50	321	1,7679	,54959	,03068	
	51-60	123	1,6639	,45407	,04094	
	Total	2219	1,8233	,55853	,01186	
Test of Homogeneity of Variances						
		Levene Statistic		df1	df2	Sig.
Güçsüzlük		5,127		3	2215	,002
Anlamsızlık		4,855		3	2215	,002
Yalıtılmışlık		6,587		3	2215	,000
Kuralsızlık		1,028		3	2215	,379
Kendine_Yabancılaşma		5,075		3	2215	,002
Örgütsel_Yabancılaşma		4,367		3	2215	,004
ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kuralsızlık	Between Groups	15,150	3	5,050	8,474	,000
	Within Groups	1319,983	2215	,596		

		Total	1335,133		2218			
Multiple Comparisons								
Tukey HSD								
Dependent Variable	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Kuralsızlık	21-30	31-40	,10198*	,03671	,028	,0076	,1964	
		41-50	,18009*	,04990	,002	,0518	,3084	
		51-60	,29176*	,07402	,000	,1015	,4821	
	31-40	21-30	-,10198*	,03671	,028	-,1964	-,0076	
		41-50	,07811	,05070	,413	-,0522	,2084	
		51-60	,18978	,07456	,053	-,0019	,3815	
	41-50	21-30	-,18009*	,04990	,002	-,3084	-,0518	
		31-40	-,07811	,05070	,413	-,2084	,0522	
		51-60	,11167	,08186	,522	-,0988	,3221	
	51-60	21-30	-,29176*	,07402	,000	-,4821	-,1015	
		31-40	-,18978	,07456	,053	-,3815	,0019	
		41-50	-,11167	,08186	,522	-,3221	,0988	
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								
Ranks								
				Yaş	N	Mean Rank		
Güçsüzlük				21-30	940	1159,43		
				31-40	835	1091,66		
				41-50	321	1074,59		
				51-60	123	949,11		
				Total	2219			
Anlamsızlık				21-30	940	1149,82		
				31-40	835	1119,15		
				41-50	321	1044,56		
				51-60	123	914,36		
				Total	2219			
Yalıtılmışlık				21-30	940	1130,94		
				31-40	835	1106,46		
				41-50	321	1085,87		
				51-60	123	1036,93		
				Total	2219			
Kendine_Yabancılaşma				21-30	940	1186,91		
				31-40	835	1089,35		
				41-50	321	987,94		
				51-60	123	980,99		
				Total	2219			
Örgütsel_Yabancılaşma				21-30	940	1167,77		
				31-40	835	1100,74		
				41-50	321	1037,93		
				51-60	123	919,41		
				Total	2219			
Test Statistics ^{a,b}								
	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Yalıtılmışlık	Kendine_Yabancılaşma		Örgütsel_Yabancılaşma		
Chi-Square	15,035	18,726	3,122	32,200		22,768		
df	3	3	3	3		3		
Asymp. Sig.	,002	,000	,373	,000		,000		
a. Kruskal Wallis Test								
b. Grouping Variable: Yaş								

Örgütsel Sinisizm

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Bilişsel	21-30	940	2,3000	,85076	,02775
	31-40	835	2,2103	,85053	,02943
	41-50	321	2,2218	,80290	,04481
	51-60	123	2,1951	,80224	,07234
	Total	2219	2,2491	,84188	,01787
Duyuşsal	21-30	940	1,8880	,95305	,03109
	31-40	835	1,7326	,85215	,02949
	41-50	321	1,6963	,78215	,04366
	51-60	123	1,6667	,84061	,07580

Davranışsal	Total	2219	1,7895	,89002	,01889		
	21-30	940	2,5934	,84902	,02769		
	31-40	835	2,3251	,82832	,02867		
	41-50	321	2,1332	,74790	,04174		
	51-60	123	2,0407	,75773	,06832		
	Total	2219	2,3952	,84311	,01790		
Örgütsel_Sinisizm	21-30	940	2,2635	,74334	,02425		
	31-40	835	2,0987	,71157	,02462		
	41-50	321	2,0328	,64313	,03590		
	51-60	123	1,9850	,65165	,05876		
	Total	2219	2,1527	,71923	,01527		
Test of Homogeneity of Variances							
		Levene Statistic		df1	df2	Sig.	
Bilişsel		,278		3	2215	,841	
Duyuşsal		3,384		3	2215	,017	
Davranışsal		2,240		3	2215	,082	
Örgütsel_Sinisizm		1,974		3	2215	,116	
ANOVA							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Bilişsel	Between Groups	4,290	3	1,430	2,020	,109	
	Within Groups	1567,756	2215	,708			
	Total	1572,046	2218				
Davranışsal	Between Groups	78,506	3	26,169	38,690	,000	
	Within Groups	1498,134	2215	,676			
	Total	1576,639	2218				
Örgütsel_Sinisizm	Between Groups	22,051	3	7,350	14,468	,000	
	Within Groups	1125,295	2215	,508			
	Total	1147,346	2218				
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Davranışsal	21-30	31-40	,26820*	,03911	,000	,1677	,3688
		41-50	,46017*	,05317	,000	,3235	,5969
		51-60	,55270*	,07886	,000	,3500	,7554
	31-40	21-30	-,26820*	,03911	,000	-,3688	-,1677
		41-50	,19197*	,05401	,002	,0531	,3308
		51-60	,28450*	,07943	,002	,0803	,4887
	41-50	21-30	-,46017*	,05317	,000	-,5969	-,3235
		31-40	-,19197*	,05401	,002	-,3308	-,0531
		51-60	,09253	,08721	,713	-,1317	,3167
	51-60	21-30	-,55270*	,07886	,000	-,7554	-,3500
		31-40	-,28450*	,07943	,002	-,4887	-,0803
		41-50	-,09253	,08721	,713	-,3167	,1317
Örgütsel_Sinisizm	21-30	31-40	,16484*	,03390	,000	,0777	,2520
		41-50	,23067*	,04608	,000	,1122	,3491
		51-60	,27851*	,06834	,000	,1028	,4542
	31-40	21-30	-,16484*	,03390	,000	-,2520	-,0777
		41-50	,06583	,04681	,495	-,0545	,1862
		51-60	,11367	,06884	,350	-,0633	,2907
	41-50	21-30	-,23067*	,04608	,000	-,3491	-,1122
		31-40	-,06583	,04681	,495	-,1862	,0545
		51-60	,04784	,07558	,921	-,1465	,2422
	51-60	21-30	-,27851*	,06834	,000	-,4542	-,1028
		31-40	-,11367	,06884	,350	-,2907	,0633
		41-50	-,04784	,07558	,921	-,2422	,1465
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							
Ranks							
	Yaş	N		Mean Rank			
Duyuşsal	21-30	940		1170,56			
	31-40	835		1071,82			
	41-50	321		1065,04			
	51-60	123		1023,72			
	Total	2219					
Test Statistics ^{a,b}							
			Duyuşsal				
Chi-Square			16,341				

df	3
Asymp. Sig.	,001
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Yaş	

BRANŞ

Örgüt Kültürü

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
İklim	Dil	325	3,2900	,77724	,04311
	Yetenek	172	3,3140	,72667	,05541
	Sayısal	441	3,4127	,75116	,03577
	Sözel	575	3,3622	,74885	,03123
	Sınıf	545	3,3188	,72068	,03087
	Meslek Dersleri	161	3,3509	,82508	,06503
	Total	2219	3,3464	,75112	,01595
Katılım	Dil	325	3,6012	,84459	,04685
	Yetenek	172	3,7221	,80247	,06119
	Sayısal	441	3,7156	,80620	,03839
	Sözel	575	3,6828	,81968	,03418
	Sınıf	545	3,7072	,83144	,03561
	Meslek Dersleri	161	3,6373	,86174	,06791
	Total	2219	3,6831	,82546	,01752
Denetim	Dil	325	3,7577	,79661	,04419
	Yetenek	172	3,8009	,80293	,06122
	Sayısal	441	3,8464	,78121	,03720
	Sözel	575	3,8374	,81169	,03385
	Sınıf	545	3,8101	,81585	,03495
	Meslek Dersleri	161	3,7453	,84339	,06647
	Total	2219	3,8113	,80604	,01711
Toplantılar	Dil	325	3,1672	,88526	,04911
	Yetenek	172	3,3663	,85206	,06497
	Sayısal	441	3,3439	,87380	,04161
	Sözel	575	3,3374	,90755	,03785
	Sınıf	545	3,3162	,86680	,03713
	Meslek Dersleri	161	3,3292	,96320	,07591
	Total	2219	3,3102	,88880	,01887
Örgüt Kültürü	Dil	325	3,4812	,68685	,03810
	Yetenek	172	3,5730	,64412	,04911
	Sayısal	441	3,6029	,67943	,03235
	Sözel	575	3,5765	,67937	,02833
	Sınıf	545	3,5625	,65424	,02802
	Meslek Dersleri	161	3,5349	,75425	,05944
	Total	2219	3,5611	,67775	,01439

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
İklim	1,403	5	2213	,220
Katılım	,406	5	2213	,845
Denetim	,257	5	2213	,937
Toplantılar	,842	5	2213	,519
Örgüt Kültürü	1,454	5	2213	,202

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İklim	Between Groups	3,715	5	,743	1,318	,254
	Within Groups	1247,647	2213	,564		
	Total	1251,362	2218			
Katılım	Between Groups	3,561	5	,712	1,045	,389
	Within Groups	1507,756	2213	,681		
	Total	1511,316	2218			
Denetim	Between Groups	2,588	5	,518	,796	,552
	Within Groups	1438,452	2213	,650		
	Total	1441,040	2218			
Toplantılar	Between Groups	8,193	5	1,639	2,079	,065
	Within Groups	1743,953	2213	,788		

	Total	1752,146	2218			
Örgüt_Kültürü	Between Groups	3,120	5	,624	1,360	,237
	Within Groups	1015,715	2213	,459		
	Total	1018,835	2218			

Örgütsel Güven

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Çalışanlara_Duyarlılık	Dil	325	3,8568	,98176	,05446
	Yetenek	172	4,0004	,94533	,07208
	Sayısal	441	4,0139	1,03212	,04915
	Sözel	575	3,9527	1,03711	,04325
	Sınıf	545	3,9865	1,01662	,04355
	Meslek Dersleri	161	4,0302	1,04661	,08248
	Total	2219	3,9685	1,01716	,02159
Yönteiciye_Güven	Dil	325	4,6331	1,12490	,06240
	Yetenek	172	4,6909	1,06729	,08138
	Sayısal	441	4,6748	1,05833	,05040
	Sözel	575	4,6922	1,06300	,04433
	Sınıf	545	4,6930	1,03393	,04429
	Meslek Dersleri	161	4,6615	1,10917	,08742
	Total	2219	4,6779	1,06708	,02265
İletişim_Ortamı	Dil	325	4,4585	1,01954	,05655
	Yetenek	172	4,5891	1,00903	,07694
	Sayısal	441	4,5573	1,00360	,04779
	Sözel	575	4,5407	1,03410	,04312
	Sınıf	545	4,6020	1,00144	,04290
	Meslek Dersleri	161	4,4955	1,05270	,08296
	Total	2219	4,5475	1,01737	,02160
Yeniliğe_Açıklık	Dil	325	4,1554	1,19254	,06615
	Yetenek	172	4,3140	1,02219	,07794
	Sayısal	441	4,3005	1,12469	,05356
	Sözel	575	4,2804	1,11713	,04659
	Sınıf	545	4,3927	1,04712	,04485
	Meslek Dersleri	161	4,3183	1,13123	,08915
	Total	2219	4,2990	1,10849	,02353
Örgütsel_Güven	Dil	325	4,2549	,98666	,05473
	Yetenek	172	4,3714	,92137	,07025
	Sayısal	441	4,3631	,97130	,04625
	Sözel	575	4,3396	,97622	,04071
	Sınıf	545	4,3790	,94406	,04044
	Meslek Dersleri	161	4,3531	1,00071	,07887
	Total	2219	4,3450	,96637	,02051

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Çalışanlara_Duyarlılık	,752	5	2213	,585
Yönteiciye_Güven	1,476	5	2213	,194
İletişim_Ortamı	,938	5	2213	,455
Yeniliğe_Açıklık	2,945	5	2213	,012
Örgütsel_Güven	,978	5	2213	,429

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Çalışanlara_Duyarlılık	Between Groups	6,072	5	1,214	1,174	,319
	Within Groups	2288,706	2213	1,034		
	Total	2294,778	2218			
Yönteiciye_Güven	Between Groups	,970	5	,194	,170	,974
	Within Groups	2524,581	2213	1,141		
	Total	2525,552	2218			
İletişim_Ortamı	Between Groups	5,000	5	1,000	,966	,437
	Within Groups	2290,744	2213	1,035		
	Total	2295,745	2218			
Yeniliğe_Açıklık	Between Groups	11,782	5	2,356	1,922	,088
	Within Groups	2713,576	2213	1,226		
	Total	2725,358	2218			
Örgütsel_Güven	Between Groups	3,558	5	,712	,762	,578
	Within Groups	2067,774	2213	,934		

	Total	2071,332	2218			
Ranks						
	Branş	N	Mean Rank			
Yeniliğe_Açıklık	Dil	325	1036,18			
	Yetenek	172	1107,20			
	Sayısal	441	1111,16			
	Sözel	575	1102,84			
	Sınıf	545	1159,71			
	Meslek Dersleri	161	1116,11			
	Total	2219				
Test Statistics^{a,b}						
	Yeniliğe_Açıklık					
Chi-Square	7,722					
df	5					
Asymp. Sig.	,172					
a. Kruskal Wallis Test						
b. Grouping Variable: Branş						

Örgütsel Yabancılaşma

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Güçsüzlük	Dil	325	2,0117	,62082	,03444
	Yetenek	172	1,9132	,64164	,04892
	Sayısal	441	1,9416	,60027	,02858
	Sözel	575	1,9192	,63069	,02630
	Sınıf	545	1,8223	,54736	,02345
	Meslek Dersleri	161	1,8981	,63043	,04969
	Total	2219	1,9114	,60684	,01288
Anlamsızlık	Dil	325	1,7508	,67214	,03728
	Yetenek	172	1,7081	,66565	,05076
	Sayısal	441	1,7392	,63677	,03032
	Sözel	575	1,6574	,67414	,02811
	Sınıf	545	1,5664	,57598	,02467
	Meslek Dersleri	161	1,6068	,68247	,05379
	Total	2219	1,6653	,64664	,01373
Yalıtılmışlık	Dil	325	1,7703	,65672	,03643
	Yetenek	172	1,7016	,73531	,05607
	Sayısal	441	1,7940	,69918	,03329
	Sözel	575	1,7817	,76480	,03189
	Sınıf	545	1,7046	,66536	,02850
	Meslek Dersleri	161	1,7412	,73430	,05787
	Total	2219	1,7544	,70844	,01504
Kuralsızlık	Dil	325	2,1038	,75627	,04195
	Yetenek	172	2,0756	,75758	,05777
	Sayısal	441	2,1066	,76089	,03623
	Sözel	575	2,0452	,81760	,03410
	Sınıf	545	1,9794	,75711	,03243
	Meslek Dersleri	161	1,9674	,77112	,06077
	Total	2219	2,0465	,77586	,01647
Kendine_Yabancılaşma	Dil	325	1,8667	,77734	,04312
	Yetenek	172	1,7519	,76504	,05833
	Sayısal	441	1,8080	,77650	,03698
	Sözel	575	1,7409	,75279	,03139
	Sınıf	545	1,6703	,69014	,02956
	Meslek Dersleri	161	1,6563	,76142	,06001
	Total	2219	1,7500	,75045	,01593
Örgütsel_Yabancılaşma	Dil	325	1,9032	,55165	,03060
	Yetenek	172	1,8302	,59178	,04512
	Sayısal	441	1,8719	,55223	,02630
	Sözel	575	1,8278	,58762	,02451
	Sınıf	545	1,7409	,50149	,02148
	Meslek Dersleri	161	1,7849	,59781	,04711
	Total	2219	1,8233	,55853	,01186
Test of Homogeneity of Variances					
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Güçsüzlük	3,268	5	2213	,006	
Anlamsızlık	2,620	5	2213	,023	

Yalıtılmışlık		2,260	5	2213	,046	
Kuralsızlık		1,106	5	2213	,355	
Kendine_Yabancılaşma		1,226	5	2213	,294	
Örgütsel_Yabancılaşma		2,392	5	2213	,036	
ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Güçsüzlük	Between Groups	8,067	5	1,613	4,415	,001
	Within Groups	808,715	2213	,365		
	Total	816,782	2218			
Anlamsızlık	Between Groups	11,015	5	2,203	5,320	,000
	Within Groups	916,416	2213	,414		
	Total	927,431	2218			
Yalıtılmışlık	Between Groups	3,065	5	,613	1,222	,296
	Within Groups	1110,135	2213	,502		
	Total	1113,200	2218			
Kuralsızlık	Between Groups	6,271	5	1,254	2,089	,064
	Within Groups	1328,862	2213	,600		
	Total	1335,133	2218			
Kendine_Yabancılaşma	Between Groups	10,828	5	2,166	3,870	,002
	Within Groups	1238,304	2213	,560		
	Total	1249,132	2218			
Örgütsel_Yabancılaşma	Between Groups	7,071	5	1,414	4,570	,000
	Within Groups	684,858	2213	,309		
	Total	691,929	2218			
Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Kendine_Yabancılaşma						
Tukey HSD						
(I) Branş	(J) Branş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dil	Yetenek	,11473	,07053	,581	-,0864	,3159
	Sayısal	,05865	,05469	,892	-,0973	,2146
	Sözel	,12580	,05191	,149	-,0223	,2739
	Sınıf	,19633*	,05243	,003	,0468	,3459
	Meslek Dersleri	,21035*	,07209	,041	,0047	,4160
Yetenek	Dil	-,11473	,07053	,581	-,3159	,0864
	Sayısal	-,05607	,06725	,961	-,2479	,1357
	Sözel	,01107	,06501	1,000	-,1744	,1965
	Sınıf	,08160	,06542	,813	-,1050	,2682
	Meslek Dersleri	,09562	,08203	,853	-,1383	,3296
Sayısal	Dil	-,05865	,05469	,892	-,2146	,0973
	Yetenek	,05607	,06725	,961	-,1357	,2479
	Sözel	,06714	,04735	,716	-,0679	,2022
	Sınıf	,13768*	,04791	,047	,0010	,2743
	Meslek Dersleri	,15170	,06888	,237	-,0448	,3482
Sözel	Dil	-,12580	,05191	,149	-,2739	,0223
	Yetenek	-,01107	,06501	1,000	-,1965	,1744
	Sayısal	-,06714	,04735	,716	-,2022	,0679
	Sınıf	,07053	,04472	,614	-,0570	,1981
	Meslek Dersleri	,08455	,06670	,803	-,1057	,2748
Sınıf	Dil	-,19633*	,05243	,003	-,3459	-,0468
	Yetenek	-,08160	,06542	,813	-,2682	,1050
	Sayısal	-,13768*	,04791	,047	-,2743	-,0010
	Sözel	-,07053	,04472	,614	-,1981	,0570
	Meslek Dersleri	,01402	,06710	1,000	-,1774	,2054
Meslek Dersleri	Dil	-,21035*	,07209	,041	-,4160	-,0047
	Yetenek	-,09562	,08203	,853	-,3296	,1383
	Sayısal	-,15170	,06888	,237	-,3482	,0448
	Sözel	-,08455	,06670	,803	-,2748	,1057
	Sınıf	-,01402	,06710	1,000	-,2054	,1774
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						
Ranks						
	Branş	N	Mean Rank			
Güçsüzlük	Dil	325	1218,86			
	Yetenek	172	1087,17			
	Sayısal	441	1153,83			
	Sözel	575	1109,59			
	Sınıf	545	1022,01			
	Meslek Dersleri	161	1093,89			

	Total	2219		
Anlamsızlık	Dil	325	1209,00	
	Yetenek	172	1157,50	
	Sayısal	441	1211,99	
	Sözel	575	1082,28	
	Sınıf	545	1011,70	
	Meslek Dersleri	161	1011,80	
	Total	2219		
Yalıtılmışlık	Dil	325	1149,94	
	Yetenek	172	1032,71	
	Sayısal	441	1158,95	
	Sözel	575	1114,18	
	Sınıf	545	1074,66	
	Meslek Dersleri	161	1082,56	
	Total	2219		
Örgütsel_Yabancılaşma	Dil	325	1220,34	
	Yetenek	172	1095,98	
	Sayısal	441	1182,70	
	Sözel	575	1102,20	
	Sınıf	545	1018,81	
	Meslek Dersleri	161	1039,66	
	Total	2219		
Test Statistics ^{a,b}				
	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Yalıtılmışlık	Örgütsel_Yabancılaşma
Chi-Square	22,073	37,780	8,417	28,472
df	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,001	,000	,135	,000
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: Branş				

Örgütsel Sinisizm

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Bilişsel	Dil	325	2,3157	,84263	,04674
	Yetenek	172	2,2233	,82613	,06299
	Sayısal	441	2,2091	,82336	,03921
	Sözel	575	2,2414	,83630	,03488
	Sınıf	545	2,2506	,86241	,03694
	Meslek Dersleri	161	2,2745	,86076	,06784
	Total	2219	2,2491	,84188	,01787
Duyuşsal	Dil	325	1,9308	,94802	,05259
	Yetenek	172	1,8241	,89219	,06803
	Sayısal	441	1,8056	,88647	,04221
	Sözel	575	1,7639	,89217	,03721
	Sınıf	545	1,7257	,85022	,03642
	Meslek Dersleri	161	1,7314	,87970	,06933
	Total	2219	1,7895	,89002	,01889
Davranışsal	Dil	325	2,5538	,83575	,04636
	Yetenek	172	2,4608	,80540	,06141
	Sayısal	441	2,3707	,84780	,04037
	Sözel	575	2,3635	,85988	,03586
	Sınıf	545	2,3628	,83571	,03580
	Meslek Dersleri	161	2,2950	,81724	,06441
	Total	2219	2,3952	,84311	,01790
Örgütsel_Sinisizm	Dil	325	2,2705	,72869	,04042
	Yetenek	172	2,1735	,68759	,05243
	Sayısal	441	2,1347	,70337	,03349
	Sözel	575	2,1320	,73475	,03064
	Sınıf	545	2,1236	,71619	,03068
	Meslek Dersleri	161	2,1137	,71672	,05649
	Total	2219	2,1527	,71923	,01527
Test of Homogeneity of Variances					
	Levene Statistic		df1	df2	Sig.
Bilişsel	,194		5	2213	,965
Duyuşsal	,288		5	2213	,920
Davranışsal	,678		5	2213	,640
Örgütsel Sinisizm	,393		5	2213	,854

ANOVA							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Bilişsel	Between Groups	2,402	5	,480	,677	,641	
	Within Groups	1569,643	2213	,709			
	Total	1572,046	2218				
Duyuşsal	Between Groups	9,946	5	1,989	2,520	,028	
	Within Groups	1747,022	2213	,789			
	Total	1756,967	2218				
Davranışsal	Between Groups	11,947	5	2,389	3,379	,005	
	Within Groups	1564,692	2213	,707			
	Total	1576,639	2218				
Örgütsel_Sinisizm	Between Groups	5,681	5	1,136	2,202	,052	
	Within Groups	1141,665	2213	,516			
	Total	1147,346	2218				
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Branş	(J) Branş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Duyuşsal	Dil	Yetenek	,10664	,08378	,800	-,1323	,3456
		Sayısal	,12521	,06495	,385	-,0601	,3105
		Sözel	,16686	,06166	,074	-,0090	,3427
		Sınıf	,20508*	,06227	,013	,0275	,3827
		Meslek Dersleri	,19940	,08563	,183	-,0448	,4436
	Yetenek	Dil	-,10664	,08378	,800	-,3456	,1323
		Sayısal	,01857	,07987	1,000	-,2092	,2464
		Sözel	,06021	,07722	,971	-,1600	,2805
		Sınıf	,09844	,07771	,803	-,1232	,3201
		Meslek Dersleri	,09276	,09743	,933	-,1851	,3707
	Sayısal	Dil	-,12521	,06495	,385	-,3105	,0601
		Yetenek	-,01857	,07987	1,000	-,2464	,2092
		Sözel	,04164	,05624	,977	-,1188	,2021
		Sınıf	,07987	,05691	,725	-,0824	,2422
		Meslek Dersleri	,07419	,08181	,945	-,1592	,3075
	Sözel	Dil	-,16686	,06166	,074	-,3427	,0090
		Yetenek	-,06021	,07722	,971	-,2805	,1600
		Sayısal	-,04164	,05624	,977	-,2021	,1188
		Sınıf	,03822	,05312	,980	-,1133	,1897
		Meslek Dersleri	,03255	,07922	,999	-,1934	,2585
	Sınıf	Dil	-,20508*	,06227	,013	-,3827	-,0275
		Yetenek	-,09844	,07771	,803	-,3201	,1232
		Sayısal	-,07987	,05691	,725	-,2422	,0824
		Sözel	-,03822	,05312	,980	-,1897	,1133
		Meslek Dersleri	-,00568	,07970	1,000	-,2330	,2216
	Meslek Dersleri	Dil	-,19940	,08563	,183	-,4436	,0448
		Yetenek	-,09276	,09743	,933	-,3707	,1851
		Sayısal	-,07419	,08181	,945	-,3075	,1592
		Sözel	-,03255	,07922	,999	-,2585	,1934
		Sınıf	,00568	,07970	1,000	-,2216	,2330
Davranışsal	Dil	Yetenek	,09309	,07929	,849	-,1330	,3192
		Sayısal	,18310*	,06147	,035	,0078	,3584
		Sözel	,19037*	,05835	,014	,0239	,3568
		Sınıf	,19100*	,05893	,015	,0229	,3591
		Meslek Dersleri	,25882*	,08104	,018	,0277	,4900
	Yetenek	Dil	-,09309	,07929	,849	-,3192	,1330
		Sayısal	,09001	,07559	,841	-,1256	,3056
		Sözel	,09728	,07308	,768	-,1112	,3057
		Sınıf	,09791	,07354	,768	-,1118	,3077
		Meslek Dersleri	,16572	,09221	,468	-,0973	,4287
	Sayısal	Dil	-,18310*	,06147	,035	-,3584	-,0078
		Yetenek	-,09001	,07559	,841	-,3056	,1256
		Sözel	,00727	,05323	1,000	-,1445	,1591

		Sınıf	,00790	,05386	1,000	-,1457	,1615
		Meslek Dersleri	,07572	,07743	,925	-,1451	,2966
	Sözel	Dil	-,19037*	,05835	,014	-,3568	-,0239
		Yetenek	-,09728	,07308	,768	-,3057	,1112
		Sayısal	-,00727	,05323	1,000	-,1591	,1445
		Sınıf	,00063	,05027	1,000	-,1427	,1440
		Meslek Dersleri	,06845	,07497	,943	-,1454	,2823
	Sınıf	Dil	-,19100*	,05893	,015	-,3591	-,0229
		Yetenek	-,09791	,07354	,768	-,3077	,1118
		Sayısal	-,00790	,05386	1,000	-,1615	,1457
		Sözel	-,00063	,05027	1,000	-,1440	,1427
		Meslek Dersleri	,06781	,07542	,947	-,1473	,2829
	Meslek Dersleri	Dil	-,25882*	,08104	,018	-,4900	-,0277
		Yetenek	-,16572	,09221	,468	-,4287	,0973
		Sayısal	-,07572	,07743	,925	-,2966	,1451
		Sözel	-,06845	,07497	,943	-,2823	,1454
		Sınıf	-,06781	,07542	,947	-,2829	,1473

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

MESLEKİ HİZMET SÜRESİ

Örgüt Kültürü

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
İklim	1-5yıl	893	3,3278	,75760	,02535
	6-10yıl	505	3,2733	,77381	,03443
	11-15yıl	321	3,4065	,69725	,03892
	16-20yıl	301	3,4277	,76809	,04427
	21-üzeriyıl	199	3,3957	,70496	,04997
	Total	2219	3,3464	,75112	,01595
Katılım	1-5yıl	893	3,6437	,85721	,02869
	6-10yıl	505	3,6550	,82888	,03688
	11-15yıl	321	3,7016	,77138	,04305
	16-20yıl	301	3,7336	,82079	,04731
	21-üzeriyıl	199	3,8251	,74669	,05293
	Total	2219	3,6831	,82546	,01752
Denetim	1-5yıl	893	3,8253	,80793	,02704
	6-10yıl	505	3,7757	,85207	,03792
	11-15yıl	321	3,8061	,77306	,04315
	16-20yıl	301	3,8189	,81906	,04721
	21-üzeriyıl	199	3,8354	,70861	,05023
	Total	2219	3,8113	,80604	,01711
Toplantılar	1-5yıl	893	3,2673	,91259	,03054
	6-10yıl	505	3,2007	,90474	,04026
	11-15yıl	321	3,3728	,83739	,04674
	16-20yıl	301	3,3887	,89271	,05145
	21-üzeriyıl	199	3,5611	,74500	,05281
	Total	2219	3,3102	,88880	,01887
Örgüt_Kültürü	1-5yıl	893	3,5395	,68357	,02287
	6-10yıl	505	3,5046	,69365	,03087
	11-15yıl	321	3,5923	,64516	,03601
	16-20yıl	301	3,6138	,70689	,04074
	21-üzeriyıl	199	3,6709	,59821	,04241
	Total	2219	3,5611	,67775	,01439
Test of Homogeneity of Variances					
	Levene Statistic		df1	df2	Sig.
İklim	,990		4	2214	,412
Katılım	2,378		4	2214	,050
Denetim	2,165		4	2214	,071
Toplantılar	2,213		4	2214	,065
Örgüt_Kültürü	2,210		4	2214	,066
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

İklim	Between Groups	6,646	4	1,661	2,955	,019	
	Within Groups	1244,716	2214	,562			
	Total	1251,362	2218				
Katılım	Between Groups	6,675	4	1,669	2,456	,044	
	Within Groups	1504,641	2214	,680			
	Total	1511,316	2218				
Denetim	Between Groups	,956	4	,239	,367	,832	
	Within Groups	1440,084	2214	,650			
	Total	1441,040	2218				
Toplantılar	Between Groups	23,350	4	5,837	7,476	,000	
	Within Groups	1728,796	2214	,781			
	Total	1752,146	2218				
Örgüt_Kültürü	Between Groups	5,573	4	1,393	3,044	,016	
	Within Groups	1013,262	2214	,458			
	Total	1018,835	2218				
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) MeslekiHizmet	(J) MeslekiHizmet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İklim	1-5yıl	6-10yıl	,05456	,04175	,687	-,0594	,1685
		11-15yıl	-,07871	,04880	,489	-,2119	,0545
		16-20yıl	-,09991	,04997	,267	-,2363	,0365
		21-üzeriyıl	-,06790	,05878	,777	-,2284	,0926
	6-10yıl	1-5yıl	-,05456	,04175	,687	-,1685	,0594
		11-15yıl	-,13327	,05352	,093	-,2794	,0128
		16-20yıl	-,15447*	,05460	,038	-,3035	-,0054
		21-üzeriyıl	-,12246	,06276	,291	-,2938	,0489
	11-15yıl	1-5yıl	,07871	,04880	,489	-,0545	,2119
		6-10yıl	,13327	,05352	,093	-,0128	,2794
		16-20yıl	-,02120	,06016	,997	-,1854	,1430
		21-üzeriyıl	,01081	,06765	1,000	-,1739	,1955
	16-20yıl	1-5yıl	,09991	,04997	,267	-,0365	,2363
		6-10yıl	,15447*	,05460	,038	,0054	,3035
		11-15yıl	,02120	,06016	,997	-,1430	,1854
		21-üzeriyıl	,03201	,06850	,990	-,1550	,2190
	21-üzeriyıl	1-5yıl	,06790	,05878	,777	-,0926	,2284
		6-10yıl	,12246	,06276	,291	-,0489	,2938
		11-15yıl	-,01081	,06765	1,000	-,1955	,1739
		16-20yıl	-,03201	,06850	,990	-,2190	,1550
Katılım	1-5yıl	6-10yıl	-,01138	,04590	,999	-,1367	,1139
		11-15yıl	-,05788	,05365	,817	-,2043	,0886
		16-20yıl	-,08988	,05494	,474	-,2399	,0601
		21-üzeriyıl	-,18145*	,06462	,040	-,3579	-,0050
	6-10yıl	1-5yıl	,01138	,04590	,999	-,1139	,1367
		11-15yıl	-,04651	,05885	,933	-,2072	,1141
		16-20yıl	-,07851	,06003	,686	-,2424	,0854
		21-üzeriyıl	-,17008	,06900	,099	-,3584	,0183
	11-15yıl	1-5yıl	,05788	,05365	,817	-,0886	,2043
		6-10yıl	,04651	,05885	,933	-,1141	,2072
		16-20yıl	-,03200	,06614	,989	-,2126	,1486
		21-üzeriyıl	-,12357	,07438	,458	-,3266	,0795
	16-20yıl	1-5yıl	,08988	,05494	,474	-,0601	,2399
		6-10yıl	,07851	,06003	,686	-,0854	,2424
		11-15yıl	,03200	,06614	,989	-,1486	,2126
		21-üzeriyıl	-,09157	,07532	,742	-,2972	,1141
	21-üzeriyıl	1-5yıl	,18145*	,06462	,040	,0050	,3579
		6-10yıl	,17008	,06900	,099	-,0183	,3584
		11-15yıl	,12357	,07438	,458	-,0795	,3266
		16-20yıl	,09157	,07532	,742	-,1141	,2972
Toplantılar	1-5yıl	6-10yıl	,06660	,04920	,657	-,0677	,2009
		11-15yıl	-,10553	,05751	,354	-,2625	,0515
		16-20yıl	-,12144	,05889	,237	-,2822	,0393
		21-üzeriyıl	-,29388*	,06927	,000	-,4830	-,1048
	6-10yıl	1-5yıl	-,06660	,04920	,657	-,2009	,0677
		11-15yıl	-,17213	,06308	,050	-,3443	,0001
		16-20yıl	-,18804*	,06435	,029	-,3637	-,0124
		21-üzeriyıl	-,36048*	,07396	,000	-,5624	-,1586
11-15yıl	1-5yıl	,10553	,05751	,354	-,0515	,2625	

Örgüt_Kültürü		6-10yıl	,17213	,06308	,050	-,0001	,3443
		16-20yıl	-,01591	,07090	,999	-,2095	,1776
		21-üzeriyıl	-,18835	,07973	,126	-,4060	,0293
	16-20yıl	1-5yıl	,12144	,05889	,237	-,0393	,2822
		6-10yıl	,18804*	,06435	,029	,0124	,3637
		11-15yıl	,01591	,07090	,999	-,1776	,2095
		21-üzeriyıl	-,17243	,08073	,205	-,3928	,0480
	21-üzeriyıl	1-5yıl	,29388*	,06927	,000	,1048	,4830
		6-10yıl	,36048*	,07396	,000	,1586	,5624
		11-15yıl	,18835	,07973	,126	-,0293	,4060
		16-20yıl	,17243	,08073	,205	-,0480	,3928
	1-5yıl	6-10yıl	,03496	,03767	,886	-,0679	,1378
		11-15yıl	-,05275	,04403	,753	-,1729	,0674
		16-20yıl	-,07424	,04509	,468	-,1973	,0488
		21-üzeriyıl	-,13131	,05303	,096	-,2761	,0135
	6-10yıl	1-5yıl	-,03496	,03767	,886	-,1378	,0679
		11-15yıl	-,08771	,04829	,364	-,2195	,0441
		16-20yıl	-,10921	,04926	,174	-,2437	,0253
		21-üzeriyıl	-,16628*	,05662	,028	-,3209	-,0117
	11-15yıl	1-5yıl	,05275	,04403	,753	-,0674	,1729
		6-10yıl	,08771	,04829	,364	-,0441	,2195
		16-20yıl	-,02150	,05428	,995	-,1697	,1267
		21-üzeriyıl	-,07856	,06104	,699	-,2452	,0881
	16-20yıl	1-5yıl	,07424	,04509	,468	-,0488	,1973
		6-10yıl	,10921	,04926	,174	-,0253	,2437
		11-15yıl	,02150	,05428	,995	-,1267	,1697
		21-üzeriyıl	-,05707	,06181	,888	-,2258	,1117
	21-üzeriyıl	1-5yıl	,13131	,05303	,096	-,0135	,2761
		6-10yıl	,16628*	,05662	,028	,0117	,3209
		11-15yıl	,07856	,06104	,699	-,0881	,2452
		16-20yıl	,05707	,06181	,888	-,1117	,2258

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Örgütsel Güven

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Çalışanlara_Duyarlılık	1-5yıl	893	3,9027	1,03887	,03476
	6-10yıl	505	3,8976	1,00535	,04474
	11-15yıl	321	3,9952	1,00194	,05592
	16-20yıl	301	4,1189	,99127	,05714
	21-üzeriyıl	199	4,1729	,96632	,06850
	Total	2219	3,9685	1,01716	,02159
Yöneticiye_Güven	1-5yıl	893	4,6312	1,10776	,03707
	6-10yıl	505	4,6546	1,11748	,04973
	11-15yıl	321	4,6552	1,00489	,05609
	16-20yıl	301	4,7946	1,00017	,05765
	21-üzeriyıl	199	4,8070	,92260	,06540
	Total	2219	4,6779	1,06708	,02265
İletişim_Ortamı	1-5yıl	893	4,4487	1,03862	,03476
	6-10yıl	505	4,5245	1,05822	,04709
	11-15yıl	321	4,5628	,96983	,05413
	16-20yıl	301	4,7102	,98310	,05667
	21-üzeriyıl	199	4,7783	,87200	,06181
	Total	2219	4,5475	1,01737	,02160
Yeniliğe_Açıklık	1-5yıl	893	4,1848	1,13440	,03796
	6-10yıl	505	4,2708	1,15762	,05151
	11-15yıl	321	4,3808	1,03268	,05764
	16-20yıl	301	4,4659	1,06531	,06140
	21-üzeriyıl	199	4,4987	,97911	,06941
	Total	2219	4,2990	1,10849	,02353
Örgütsel_Güven	1-5yıl	893	4,2732	,99507	,03330
	6-10yıl	505	4,3031	,99305	,04419
	11-15yıl	321	4,3595	,91450	,05104
	16-20yıl	301	4,4894	,93045	,05363
	21-üzeriyıl	199	4,5319	,85566	,06066
	Total	2219	4,3450	,96637	,02051
Test of Homogeneity of Variances					

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.		
Çalışanlara Duyarlılık		,786	4	2214	,534		
Yönteiciye Güven		5,970	4	2214	,000		
İletişim Ortamı		4,599	4	2214	,001		
Yeniliğe Açıklık		4,977	4	2214	,001		
Örgütsel Güven		4,104	4	2214	,003		
ANOVA							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Çalışanlara_Duyarlılık	Between Groups	21,766	4	5,442	5,300	,000	
	Within Groups	2273,012	2214	1,027			
	Total	2294,778	2218				
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) MeslekiHizmet	(J) MeslekiHizmet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Çalışanlara_Duyarlılık	1-5yıl	6-10yıl	,00509	,05641	1,000	-,1489	,1591
		11-15yıl	-,09257	,06594	,625	-,2726	,0874
		16-20yıl	-,21629*	,06753	,012	-,4006	-,0319
		21-üzeriyıl	-,27021*	,07943	,006	-,4871	-,0534
	6-10yıl	1-5yıl	-,00509	,05641	1,000	-,1591	,1489
		11-15yıl	-,09767	,07233	,660	-,2951	,0998
		16-20yıl	-,22138*	,07378	,023	-,4228	-,0200
		21-üzeriyıl	-,27531*	,08481	,010	-,5068	-,0438
	11-15yıl	1-5yıl	,09257	,06594	,625	-,0874	,2726
		6-10yıl	,09767	,07233	,660	-,0998	,2951
		16-20yıl	-,12371	,08130	,548	-,3457	,0982
		21-üzeriyıl	-,17764	,09142	,295	-,4272	,0719
	16-20yıl	1-5yıl	,21629*	,06753	,012	,0319	,4006
		6-10yıl	,22138*	,07378	,023	,0200	,4228
		11-15yıl	,12371	,08130	,548	-,0982	,3457
		21-üzeriyıl	-,05393	,09257	,978	-,3067	,1988
	21-üzeriyıl	1-5yıl	,27021*	,07943	,006	,0534	,4871
		6-10yıl	,27531*	,08481	,010	,0438	,5068
		11-15yıl	,17764	,09142	,295	-,0719	,4272
		16-20yıl	,05393	,09257	,978	-,1988	,3067
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							
Ranks							
	MeslekiHizmet	N	Mean Rank				
Yönteiciye_Güven	1-5yıl	893	1089,28				
	6-10yıl	505	1105,82				
	11-15yıl	321	1081,21				
	16-20yıl	301	1171,58				
	21-üzeriyıl	199	1166,88				
	Total	2219					
İletişim_Ortamı	1-5yıl	893	1049,10				
	6-10yıl	505	1103,05				
	11-15yıl	321	1110,17				
	16-20yıl	301	1211,53				
	21-üzeriyıl	199	1247,09				
	Total	2219					
Yeniliğe_Açıklık	1-5yıl	893	1045,72				
	6-10yıl	505	1096,53				
	11-15yıl	321	1152,95				
	16-20yıl	301	1203,24				
	21-üzeriyıl	199	1222,36				
	Total	2219					
Örgütsel_Güven	1-5yıl	893	1065,41				
	6-10yıl	505	1085,02				
	11-15yıl	321	1110,77				
	16-20yıl	301	1205,13				
	21-üzeriyıl	199	1228,32				
	Total	2219					
Test Statistics ^{a,b}							
	Yönteiciye_Güven	İletişim_Ortamı	Yeniliğe Açıklık	Örgütsel Güven			
Chi-Square	5,965	24,838	23,256	18,515			
df	4	4	4	4			
Asymp. Sig.	,202	,000	,000	,001			

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: MeslekiHizmet

Örgütsel Yabancılaşma

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error		
Güçsüzlük	1-5yıl	893	1,9563	,63815	,02135		
	6-10yıl	505	1,9159	,58948	,02623		
	11-15yıl	321	1,9072	,60407	,03372		
	16-20yıl	301	1,8560	,56338	,03247		
	21-üzeriyıl	199	1,7893	,55371	,03925		
	Total	2219	1,9114	,60684	,01288		
Anlamsızlık	1-5yıl	893	1,6877	,68265	,02284		
	6-10yıl	505	1,6923	,64269	,02860		
	11-15yıl	321	1,6822	,58771	,03280		
	16-20yıl	301	1,6382	,64743	,03732		
	21-üzeriyıl	199	1,5095	,55656	,03945		
	Total	2219	1,6653	,64664	,01373		
Yalıtılmışlık	1-5yıl	893	1,7734	,73496	,02459		
	6-10yıl	505	1,7729	,72514	,03227		
	11-15yıl	321	1,7710	,69129	,03858		
	16-20yıl	301	1,7248	,68788	,03965		
	21-üzeriyıl	199	1,6399	,58613	,04155		
	Total	2219	1,7544	,70844	,01504		
Kuralsızlık	1-5yıl	893	2,1055	,78003	,02610		
	6-10yıl	505	2,0663	,79685	,03546		
	11-15yıl	321	2,0537	,75599	,04220		
	16-20yıl	301	1,9743	,75963	,04378		
	21-üzeriyıl	199	1,8291	,71797	,05090		
	Total	2219	2,0465	,77586	,01647		
Kendine_Yabancılaşma	1-5yıl	893	1,8313	,78008	,02610		
	6-10yıl	505	1,7538	,72792	,03239		
	11-15yıl	321	1,7331	,77934	,04350		
	16-20yıl	301	1,6412	,72092	,04155		
	21-üzeriyıl	199	1,5678	,60651	,04299		
	Total	2219	1,7500	,75045	,01593		
Örgütsel_Yabancılaşma	1-5yıl	893	1,8626	,58980	,01974		
	6-10yıl	505	1,8375	,54266	,02415		
	11-15yıl	321	1,8282	,54370	,03035		
	16-20yıl	301	1,7735	,53023	,03056		
	21-üzeriyıl	199	1,6788	,49177	,03486		
	Total	2219	1,8233	,55853	,01186		
Test of Homogeneity of Variances							
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.		
Güçsüzlük		1,911	4	2214	,106		
Anlamsızlık		4,582	4	2214	,001		
Yalıtılmışlık		5,217	4	2214	,000		
Kuralsızlık		1,516	4	2214	,195		
Kendine_Yabancılaşma		5,462	4	2214	,000		
Örgütsel_Yabancılaşma		2,641	4	2214	,032		
ANOVA							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Güçsüzlük	Between Groups	5,703	4	1,426	3,892	,004	
	Within Groups	811,079	2214	,366			
	Total	816,782	2218				
Kuralsızlık	Between Groups	14,301	4	3,575	5,993	,000	
	Within Groups	1320,832	2214	,597			
	Total	1335,133	2218				
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) MeslekiHizmet	(J) MeslekiHizmet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Güçsüzlük	1-5yıl	6-10yıl	,04034	,03370	,753	-,0517	,1323
		11-15yıl	,04909	,03939	,724	-,0584	,1566
		16-20yıl	,10022	,04034	,095	-,0099	,2103

	6-10yıl	21-üzeriyıl	,16697*	,04745	,004	,0374	,2965
		1-5yıl	-,04034	,03370	,753	-,1323	,0517
		11-15yıl	,00874	,04321	1,000	-,1092	,1267
		16-20yıl	,05987	,04407	,654	-,0605	,1802
		21-üzeriyıl	,12663	,05066	,091	-,0117	,2649
	11-15yıl	1-5yıl	-,04909	,03939	,724	-,1566	,0584
		6-10yıl	-,00874	,04321	1,000	-,1267	,1092
		16-20yıl	,05113	,04856	,830	-,0814	,1837
		21-üzeriyıl	,11789	,05461	,196	-,0312	,2670
	16-20yıl	1-5yıl	-,10022	,04034	,095	-,2103	,0099
		6-10yıl	-,05987	,04407	,654	-,1802	,0605
		11-15yıl	-,05113	,04856	,830	-,1837	,0814
		21-üzeriyıl	,06676	,05530	,747	-,0842	,2177
	21-üzeriyıl	1-5yıl	-,16697*	,04745	,004	-,2965	-,0374
		6-10yıl	-,12663	,05066	,091	-,2649	,0117
		11-15yıl	-,11789	,05461	,196	-,2670	,0312
16-20yıl		-,06676	,05530	,747	-,2177	,0842	
Kuralsızlık	1-5yıl	6-10yıl	,03921	,04300	,893	-,0782	,1566
		11-15yıl	,05180	,05027	,841	-,0854	,1890
		16-20yıl	,13129	,05148	,080	-,0092	,2718
		21-üzeriyıl	,27640*	,06055	,000	,1111	,4417
	6-10yıl	1-5yıl	-,03921	,04300	,893	-,1566	,0782
		11-15yıl	,01260	,05513	,999	-,1379	,1631
		16-20yıl	,09208	,05624	,474	-,0615	,2456
		21-üzeriyıl	,23719*	,06465	,002	,0607	,4137
	11-15yıl	1-5yıl	-,05180	,05027	,841	-,1890	,0854
		6-10yıl	-,01260	,05513	,999	-,1631	,1379
		16-20yıl	,07949	,06197	,702	-,0897	,2487
		21-üzeriyıl	,22459*	,06969	,011	,0343	,4148
	16-20yıl	1-5yıl	-,13129	,05148	,080	-,2718	,0092
		6-10yıl	-,09208	,05624	,474	-,2456	,0615
		11-15yıl	-,07949	,06197	,702	-,2487	,0897
		21-üzeriyıl	,14511	,07057	,240	-,0475	,3378
	21-üzeriyıl	1-5yıl	-,27640*	,06055	,000	-,4417	-,1111
		6-10yıl	-,23719*	,06465	,002	-,4137	-,0607
		11-15yıl	-,22459*	,06969	,011	-,4148	-,0343
		16-20yıl	-,14511	,07057	,240	-,3378	,0475
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							
Ranks							
			MeslekiHizmet	N	Mean Rank		
Anlamsızlık	1-5yıl		893	1120,25			
	6-10yıl		505	1140,83			
	11-15yıl		321	1173,27			
	16-20yıl		301	1069,95			
	21-üzeriyıl		199	944,28			
	Total		2219				
Yalıtılmışlık	1-5yıl		893	1117,69			
	6-10yıl		505	1118,90			
	11-15yıl		321	1142,30			
	16-20yıl		301	1086,66			
	21-üzeriyıl		199	1036,11			
	Total		2219				
Kendine_Yabancılaşma	1-5yıl		893	1178,65			
	6-10yıl		505	1121,87			
	11-15yıl		321	1083,33			
	16-20yıl		301	1008,36			
	21-üzeriyıl		199	968,59			
	Total		2219				
Örgütsel_Yabancılaşma	1-5yıl		893	1148,01			
	6-10yıl		505	1137,08			
	11-15yıl		321	1125,87			
	16-20yıl		301	1050,12			
	21-üzeriyıl		199	935,67			
	Total		2219				
Test Statistics ^{a,b}							
	Anlamsızlık	Yalıtılmışlık	Kendine_Yabancılaşma		Örgütsel_Yabancılaşma		
Chi-Square	19,127	4,137	29,295		21,610		
df	4	4	4		4		

Asymp. Sig.	,001	,388	,000	,000
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: MeslekiHizmet				

Örgütsel Sinisizm

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Bilişsel	1-5yıl	893	2,2788	,84262	,02820
	6-10yıl	505	2,2848	,89333	,03975
	11-15yıl	321	2,1925	,80650	,04501
	16-20yıl	301	2,1568	,78153	,04505
	21-üzeriyıl	199	2,2563	,84114	,05963
	Total	2219	2,2491	,84188	,01787
Duyuşsal	1-5yıl	893	1,8729	,96814	,03240
	6-10yıl	505	1,7946	,85609	,03810
	11-15yıl	321	1,7539	,85272	,04759
	16-20yıl	301	1,6595	,77103	,04444
	21-üzeriyıl	199	1,6570	,79544	,05639
	Total	2219	1,7895	,89002	,01889
Davranışsal	1-5yıl	893	2,5868	,86345	,02889
	6-10yıl	505	2,4401	,82586	,03675
	11-15yıl	321	2,2952	,80907	,04516
	16-20yıl	301	2,0839	,74709	,04306
	21-üzeriyıl	199	2,0540	,71636	,05078
	Total	2219	2,3952	,84311	,01790
Örgütsel_Sinisizm	1-5yıl	893	2,2487	,74573	,02495
	6-10yıl	505	2,1817	,73339	,03264
	11-15yıl	321	2,0891	,68833	,03842
	16-20yıl	301	1,9813	,64293	,03706
	21-üzeriyıl	199	2,0097	,64247	,04554
	Total	2219	2,1527	,71923	,01527

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Bilişsel	1,551	4	2214	,185
Duyuşsal	4,664	4	2214	,001
Davranışsal	3,643	4	2214	,006
Örgütsel Sinisizm	2,217	4	2214	,065

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bilişsel	Between Groups	5,033	4	1,258	1,778	,131
	Within Groups	1567,013	2214	,708		
	Total	1572,046	2218			
Örgütsel_Sinisizm	Between Groups	22,859	4	5,715	11,252	,000
	Within Groups	1124,487	2214	,508		
	Total	1147,346	2218			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) MeslekiHizmet	(J) MeslekiHizmet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Örgütsel_Sinisizm	1-5yıl	6-10yıl	,06697	,03968	,442	-,0414	,1753
		11-15yıl	,15954*	,04638	,005	,0329	,2862
		16-20yıl	,26734*	,04750	,000	,1377	,3970
		21-üzeriyıl	,23902*	,05587	,000	,0865	,3915
	6-10yıl	1-5yıl	-,06697	,03968	,442	-,1753	,0414
		11-15yıl	,09258	,05087	,362	-,0463	,2315
		16-20yıl	,20038*	,05190	,001	,0587	,3421
		21-üzeriyıl	,17206*	,05965	,032	,0092	,3349
	11-15yıl	1-5yıl	-,15954*	,04638	,005	-,2862	-,0329
		6-10yıl	-,09258	,05087	,362	-,2315	,0463
		16-20yıl	,10780	,05718	,326	-,0483	,2639
		21-üzeriyıl	,07948	,06430	,730	-,0961	,2550
	16-20yıl	1-5yıl	-,26734*	,04750	,000	-,3970	-,1377
		6-10yıl	-,20038*	,05190	,001	-,3421	-,0587
		11-15yıl	-,10780	,05718	,326	-,2639	,0483
		21-üzeriyıl	-,02832	,06511	,993	-,2061	,1494
	21-üzeriyıl	1-5yıl	-,23902*	,05587	,000	-,3915	-,0865

		6-10yıl	-,17206*	,05965	,032	-,3349	-,0092
		11-15yıl	-,07948	,06430	,730	-,2550	,0961
		16-20yıl	,02832	,06511	,993	-,1494	,2061
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							
Ranks							
	MeslekiHizmet	N	Mean Rank				
Duyuşsal	1-5yıl	893	1152,12				
	6-10yıl	505	1122,91				
	11-15yıl	321	1094,43				
	16-20yıl	301	1030,71				
	21-üzeriyıl	199	1033,26				
	Total	2219					
Davranışsal	1-5yıl	893	1254,42				
	6-10yıl	505	1145,53				
	11-15yıl	321	1038,44				
	16-20yıl	301	868,68				
	21-üzeriyıl	199	852,18				
	Total	2219					
Test Statistics ^{a,b}							
	Duyuşsal	Davranışsal					
Chi-Square	12,620	126,923					
df	4	4					
Asymp. Sig.	,013	,000					
a. Kruskal Wallis Test							
b. Grouping Variable: MeslekiHizmet							

ÇALIŞILAN OKULDAKİ HİZMET SÜRESİ

Örgüt Kültürü

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
İklim	1-5yıl	1676	3,3461	,74620	,01823
	6-10yıl	351	3,3255	,74546	,03979
	11-15yıl	99	3,4646	,77838	,07823
	16-20yıl	72	3,2500	,86195	,10158
	21-üzeriyıl	21	3,5000	,68465	,14940
	Total	2219	3,3464	,75112	,01595
Katılım	1-5yıl	1676	3,6820	,82870	,02024
	6-10yıl	351	3,6598	,82542	,04406
	11-15yıl	99	3,8061	,72419	,07278
	16-20yıl	72	3,5139	,86681	,10215
	21-üzeriyıl	21	4,1619	,68006	,14840
	Total	2219	3,6831	,82546	,01752
Denetim	1-5yıl	1676	3,8268	,80290	,01961
	6-10yıl	351	3,7571	,80464	,04295
	11-15yıl	99	3,9066	,78049	,07844
	16-20yıl	72	3,5208	,88388	,10417
	21-üzeriyıl	21	4,0238	,71109	,15517
	Total	2219	3,8113	,80604	,01711
Toplantılar	1-5yıl	1676	3,3035	,88490	,02162
	6-10yıl	351	3,3134	,91716	,04895
	11-15yıl	99	3,3535	,82728	,08314
	16-20yıl	72	3,2778	,95600	,11267
	21-üzeriyıl	21	3,6984	,72957	,15921
	Total	2219	3,3102	,88880	,01887
Örgüt_Kültürü	1-5yıl	1676	3,5632	,67301	,01644
	6-10yıl	351	3,5356	,68495	,03656
	11-15yıl	99	3,6610	,65527	,06586
	16-20yıl	72	3,4054	,76905	,09063
	21-üzeriyıl	21	3,8750	,58497	,12765
	Total	2219	3,5611	,67775	,01439
Test of Homogeneity of Variances					
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
İklim	,927	4	2214	,447	
Katılım	2,070	4	2214	,082	
Denetim	,843	4	2214	,498	

Toplantılar		,630	4	2214	,641		
Örgüt_Kültürü		1,293	4	2214	,271		
ANOVA							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
İklim	Between Groups	2,702	4	,676	1,198	,310	
	Within Groups	1248,660	2214	,564			
	Total	1251,362	2218				
Katılım	Between Groups	8,565	4	2,141	3,155	,013	
	Within Groups	1502,751	2214	,679			
	Total	1511,316	2218				
Denetim	Between Groups	9,355	4	2,339	3,617	,006	
	Within Groups	1431,684	2214	,647			
	Total	1441,040	2218				
Toplantılar	Between Groups	3,505	4	,876	1,110	,350	
	Within Groups	1748,641	2214	,790			
	Total	1752,146	2218				
Örgüt_Kültürü	Between Groups	5,039	4	1,260	2,751	,027	
	Within Groups	1013,797	2214	,458			
	Total	1018,835	2218				
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) ÇalışılanHizmet	(J) ÇalışılanHizmet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Katılım	1-5yıl	6-10yıl	,02215	,04836	,991	-,1099	,1542
		11-15yıl	-,12408	,08521	,591	-,3567	,1086
		16-20yıl	,16809	,09916	,437	-,1026	,4388
		21-üzeriyıl	-,47992	,18090	,062	-,9738	,0139
	6-10yıl	1-5yıl	-,02215	,04836	,991	-,1542	,1099
		11-15yıl	-,14623	,09375	,524	-,4022	,1097
		16-20yıl	,14594	,10659	,648	-,1450	,4369
		21-üzeriyıl	-,50208	,18508	,052	-,1,0074	,0032
	11-15yıl	1-5yıl	,12408	,08521	,591	-,1086	,3567
		6-10yıl	,14623	,09375	,524	-,1097	,4022
		16-20yıl	,29217	,12761	,149	-,0562	,6405
		21-üzeriyıl	-,35584	,19793	,375	-,8962	,1845
	16-20yıl	1-5yıl	-,16809	,09916	,437	-,4388	,1026
		6-10yıl	-,14594	,10659	,648	-,4369	,1450
		11-15yıl	-,29217	,12761	,149	-,6405	,0562
		21-üzeriyıl	-,64802*	,20432	,013	-,1,2058	-,0902
	21-üzeriyıl	1-5yıl	,47992	,18090	,062	-,0139	,9738
		6-10yıl	,50208	,18508	,052	-,0032	1,0074
		11-15yıl	,35584	,19793	,375	-,1845	,8962
		16-20yıl	,64802*	,20432	,013	,0902	1,2058
Denetim	1-5yıl	6-10yıl	,06970	,04720	,578	-,0592	,1986
		11-15yıl	-,07975	,08317	,873	-,3068	,1473
		16-20yıl	,30599*	,09678	,014	,0418	,5702
		21-üzeriyıl	-,19699	,17657	,798	-,6790	,2851
	6-10yıl	1-5yıl	-,06970	,04720	,578	-,1986	,0592
		11-15yıl	-,14944	,09151	,476	-,3993	,1004
		16-20yıl	,23629	,10404	,155	-,0477	,5203
		21-üzeriyıl	-,26669	,18065	,578	-,7599	,2265
	11-15yıl	1-5yıl	,07975	,08317	,873	-,1473	,3068
		6-10yıl	,14944	,09151	,476	-,1004	,3993
		16-20yıl	,38573*	,12455	,017	,0457	,7258
		21-üzeriyıl	-,11724	,19320	,974	-,6447	,4102
	16-20yıl	1-5yıl	-,30599*	,09678	,014	-,5702	-,0418
		6-10yıl	-,23629	,10404	,155	-,5203	,0477
		11-15yıl	-,38573*	,12455	,017	-,7258	-,0457
		21-üzeriyıl	-,50298	,19943	,086	-,1,0474	,0415
	21-üzeriyıl	1-5yıl	,19699	,17657	,798	-,2851	,6790
		6-10yıl	,26669	,18065	,578	-,2265	,7599
		11-15yıl	,11724	,19320	,974	-,4102	,6447
		16-20yıl	,50298	,19943	,086	-,0415	1,0474
Örgüt_Kültürü	1-5yıl	6-10yıl	,02763	,03972	,957	-,0808	,1361
		11-15yıl	-,09774	,06999	,630	-,2888	,0933
		16-20yıl	,15786	,08144	,297	-,0645	,3802
		21-üzeriyıl	-,31175	,14859	,221	-,7174	,0939

	6-10yıl	1-5yıl	-,02763	,03972	,957	-,1361	,0808
		11-15yıl	-,12537	,07701	,479	-,3356	,0849
		16-20yıl	,13023	,08755	,571	-,1088	,3692
		21-üzeriyıl	-,33939	,15202	,168	-,7544	,0756
	11-15yıl	1-5yıl	,09774	,06999	,630	-,0933	,2888
		6-10yıl	,12537	,07701	,479	-,0849	,3356
		16-20yıl	,25560	,10481	,106	-,0305	,5417
		21-üzeriyıl	-,21402	,16257	,681	-,6578	,2298
	16-20yıl	1-5yıl	-,15786	,08144	,297	-,3802	,0645
		6-10yıl	-,13023	,08755	,571	-,3692	,1088
		11-15yıl	-,25560	,10481	,106	-,5417	,0305
		21-üzeriyıl	-,46962*	,16782	,041	-,9278	-,0115
	21-üzeriyıl	1-5yıl	,31175	,14859	,221	-,0939	,7174
		6-10yıl	,33939	,15202	,168	-,0756	,7544
		11-15yıl	,21402	,16257	,681	-,2298	,6578
		16-20yıl	,46962*	,16782	,041	,0115	,9278

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Örgütsel Güven

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Çalışanlara_Duyarlılık	1-5yıl	1676	3,9555	1,02745	,02510
	6-10yıl	351	3,9481	1,00526	,05366
	11-15yıl	99	4,1798	,92457	,09292
	16-20yıl	72	3,9306	,95550	,11261
	21-üzeriyıl	21	4,4730	,83610	,18245
	Total	2219	3,9685	1,01716	,02159
Yönteiciye_Güven	1-5yıl	1676	4,6731	1,09015	,02663
	6-10yıl	351	4,6698	1,02309	,05461
	11-15yıl	99	4,7837	,95118	,09560
	16-20yıl	72	4,5764	,96189	,11336
	21-üzeriyıl	21	5,0476	,68747	,15002
	Total	2219	4,6779	1,06708	,02265
İletişim_Ortamı	1-5yıl	1676	4,5336	1,02123	,02495
	6-10yıl	351	4,5720	1,02976	,05496
	11-15yıl	99	4,6476	,98298	,09879
	16-20yıl	72	4,4676	,96756	,11403
	21-üzeriyıl	21	5,0476	,68365	,14918
	Total	2219	4,5475	1,01737	,02160
Yeniliğe_Açıklık	1-5yıl	1676	4,2713	1,11571	,02725
	6-10yıl	351	4,3697	1,11047	,05927
	11-15yıl	99	4,4520	1,05926	,10646
	16-20yıl	72	4,2639	1,05307	,12411
	21-üzeriyıl	21	4,7262	,73274	,15990
	Total	2219	4,2990	1,10849	,02353
Örgütsel_Güven	1-5yıl	1676	4,3329	,97891	,02391
	6-10yıl	351	4,3472	,94965	,05069
	11-15yıl	99	4,4934	,88448	,08889
	16-20yıl	72	4,2785	,90397	,10653
	21-üzeriyıl	21	4,8000	,66427	,14495
	Total	2219	4,3450	,96637	,02051

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Çalışanlara_Duyarlılık	1,217	4	2214	,301
Yönteiciye_Güven	3,879	4	2214	,004
İletişim_Ortamı	1,981	4	2214	,095
Yeniliğe_Açıklık	1,770	4	2214	,132
Örgütsel_Güven	2,606	4	2214	,034

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Çalışanlara_Duyarlılık	Between Groups	10,296	4	2,574	2,495	,041
	Within Groups	2284,482	2214	1,032		
	Total	2294,778	2218			
Yönteiciye_Güven	Between Groups	4,781	4	1,195	1,050	,380
	Within Groups	2520,770	2214	1,139		
	Total	2525,552	2218			
İletişim_Ortamı	Between Groups	7,238	4	1,810	1,751	,136

	Within Groups		2288,506	2214	1,034		
	Total		2295,745	2218			
Yeniliğe_Açıklık	Between Groups		9,275	4	2,319	1,890	,109
	Within Groups		2716,083	2214	1,227		
	Total		2725,358	2218			
Örgütsel_Güven	Between Groups		7,094	4	1,773	1,902	,107
	Within Groups		2064,239	2214	,932		
	Total		2071,332	2218			
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) ÇalışılanHizmet	(J) ÇalışılanHizmet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Çalışanlara_Duyarlılık	1-5yıl	6-10yıl	,00738	,05963	1,000	-,1554	,1702
		11-15yıl	-,22427	,10506	,206	-,5111	,0626
		16-20yıl	,02497	,12226	1,000	-,3088	,3587
		21-üzeriyıl	-,51749	,22305	,139	-1,1264	,0914
	6-10yıl	1-5yıl	-,00738	,05963	1,000	-,1702	,1554
		11-15yıl	-,23165	,11560	,264	-,5472	,0839
		16-20yıl	,01759	,13142	1,000	-,3412	,3764
		21-üzeriyıl	-,52487	,22820	,145	-1,1479	,0981
	11-15yıl	1-5yıl	,22427	,10506	,206	-,0626	,5111
		6-10yıl	,23165	,11560	,264	-,0839	,5472
		16-20yıl	,24924	,15733	,508	-,1803	,6788
		21-üzeriyıl	-,29322	,24404	,751	-,9595	,3730
	16-20yıl	1-5yıl	-,02497	,12226	1,000	-,3587	,3088
		6-10yıl	-,01759	,13142	1,000	-,3764	,3412
		11-15yıl	-,24924	,15733	,508	-,6788	,1803
		21-üzeriyıl	-,54246	,25192	,198	-1,2302	,1453
	21-üzeriyıl	1-5yıl	,51749	,22305	,139	-,0914	1,1264
		6-10yıl	,52487	,22820	,145	-,0981	1,1479
		11-15yıl	,29322	,24404	,751	-,3730	,9595
		16-20yıl	,54246	,25192	,198	-,1453	1,2302
Ranks							
	ÇalışılanHizmet		N	Mean Rank			
Yönteiciye_Güven	1-5yıl		1676	1111,92			
	6-10yıl		351	1095,84			
	11-15yıl		99	1151,88			
	16-20yıl		72	1023,31			
	21-üzeriyıl		21	1292,95			
	Total		2219				
Örgütsel_Güven	1-5yıl		1676	1103,88			
	6-10yıl		351	1107,73			
	11-15yıl		99	1203,60			
	16-20yıl		72	1049,44			
	21-üzeriyıl		21	1402,95			
	Total		2219				
Test Statistics ^{a,b}							
	Yönteiciye_Güven			Örgütsel_Güven			
Chi-Square	3,648			7,304			
df	4			4			
Asymp. Sig.	,456			,121			
a. Kruskal Wallis Test							
b. Grouping Variable: ÇalışılanHizmet							

Örgütsel Yabancılaşma

	N	Mean	Std. Deviation
Güçsüzlük	1-5yıl	1676	1,9262
	6-10yıl	351	1,8779
	11-15yıl	99	1,8559
	16-20yıl	72	1,8537
	21-üzeriyıl	21	1,7524
	Total	2219	1,9114
Anlamsızlık	1-5yıl	1676	1,6801
	6-10yıl	351	1,6670
	11-15yıl	99	1,5404

	16-20yıl	72	1,5333	,59765			
	21-üzeriyıl	21	1,4952	,52866			
	Total	2219	1,6653	,64664			
Yalıtılmışlık	1-5yıl	1676	1,7610	,71485			
	6-10yıl	351	1,7483	,72701			
	11-15yıl	99	1,7306	,65453			
	16-20yıl	72	1,6875	,57663			
	21-üzeriyıl	21	1,6667	,55025			
	Total	2219	1,7544	,70844			
Kuralsızlık	1-5yıl	1676	2,0750	,77878			
	6-10yıl	351	2,0221	,79465			
	11-15yıl	99	1,8460	,72642			
	16-20yıl	72	1,8368	,65832			
	21-üzeriyıl	21	1,8452	,55608			
	Total	2219	2,0465	,77586			
Kendine_Yabancılaşma	1-5yıl	1676	1,7719	,75346			
	6-10yıl	351	1,7360	,74019			
	11-15yıl	99	1,6195	,76637			
	16-20yıl	72	1,5370	,69552			
	21-üzeriyıl	21	1,5873	,64035			
	Total	2219	1,7500	,75045			
Örgütsel_Yabancılaşma	1-5yıl	1676	1,8388	,56906			
	6-10yıl	351	1,8059	,53130			
	11-15yıl	99	1,7334	,51762			
	16-20yıl	72	1,7164	,49749			
	21-üzeriyıl	21	1,6679	,46045			
	Total	2219	1,8233	,55853			
Test of Homogeneity of Variances							
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.			
Güçsüzlük	1,018	4	2214	,397			
Anlamsızlık	2,980	4	2214	,018			
Yalıtılmışlık	2,243	4	2214	,062			
Kuralsızlık	1,876	4	2214	,112			
Kendine_Yabancılaşma	1,316	4	2214	,262			
Örgütsel_Yabancılaşma	1,815	4	2214	,123			
ANOVA							
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
Güçsüzlük	Between Groups	1,836	4	,459	1,247	,289	
	Within Groups	814,945	2214	,368			
	Total	816,782	2218				
Anlamsızlık	Between Groups	3,772	4	,943	2,260	,060	
	Within Groups	923,659	2214	,417			
	Total	927,431	2218				
Yalıtılmışlık	Between Groups	,627	4	,157	,312	,870	
	Within Groups	1112,574	2214	,503			
	Total	1113,200	2218				
Kuralsızlık	Between Groups	9,572	4	2,393	3,997	,003	
	Within Groups	1325,562	2214	,599			
	Total	1335,133	2218				
Kendine_Yabancılaşma	Between Groups	6,378	4	1,594	2,840	,023	
	Within Groups	1242,754	2214	,561			
	Total	1249,132	2218				
Örgütsel_Yabancılaşma	Between Groups	2,641	4	,660	2,121	,076	
	Within Groups	689,288	2214	,311			
	Total	691,929	2218				
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) ÇalışılanHizmet	(J) ÇalışılanHizmet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Kuralsızlık	1-5yıl	6-10yıl	,05295	,04542	,771	-,0710	,1769
		11-15yıl	,22907*	,08003	,034	,0106	,4476
		16-20yıl	,23822	,09313	,079	-,0160	,4925
		21-üzeriyıl	,22979	,16990	,658	-,2341	,6936
	6-10yıl	1-5yıl	-,05295	,04542	,771	-,1769	,0710
		11-15yıl	,17612	,08805	,266	-,0643	,4165
		16-20yıl	,18527	,10011	,345	-,0880	,4586

	11-15yıl	21-üzeriyıl	,17684	,17383	,847	-,2977	,6514
		1-5yıl	-,22907*	,08003	,034	-,4476	-,0106
		6-10yıl	-,17612	,08805	,266	-,4165	,0643
		16-20yıl	,00915	,11985	1,000	-,3180	,3363
		21-üzeriyıl	,00072	,18590	1,000	-,5068	,5082
	16-20yıl	1-5yıl	-,23822	,09313	,079	-,4925	,0160
		6-10yıl	-,18527	,10011	,345	-,4586	,0880
		11-15yıl	-,00915	,11985	1,000	-,3363	,3180
		21-üzeriyıl	-,00843	,19190	1,000	-,5323	,5155
	21-üzeriyıl	1-5yıl	-,22979	,16990	,658	-,6936	,2341
		6-10yıl	-,17684	,17383	,847	-,6514	,2977
		11-15yıl	-,00072	,18590	1,000	-,5082	,5068
		16-20yıl	,00843	,19190	1,000	-,5155	,5323
	Kendine_Yabancılaşma	1-5yıl	6-10yıl	,03589	,04398	,926	-,0842
11-15yıl			,15235	,07749	,283	-,0592	,3639
16-20yıl			,23484	,09017	,070	-,0113	,4810
21-üzeriyıl			,18458	,16451	,795	-,2645	,6337
6-10yıl		1-5yıl	-,03589	,04398	,926	-,1559	,0842
		11-15yıl	,11646	,08526	,650	-,1163	,3492
		16-20yıl	,19896	,09693	,241	-,0657	,4636
		21-üzeriyıl	,14869	,16831	,903	-,3108	,6082
11-15yıl		1-5yıl	-,15235	,07749	,283	-,3639	,0592
		6-10yıl	-,11646	,08526	,650	-,3492	,1163
		16-20yıl	,08249	,11604	,954	-,2343	,3993
		21-üzeriyıl	,03223	,18000	1,000	-,4592	,5236
16-20yıl		1-5yıl	-,23484	,09017	,070	-,4810	,0113
		6-10yıl	-,19896	,09693	,241	-,4636	,0657
		11-15yıl	-,08249	,11604	,954	-,3993	,2343
		21-üzeriyıl	-,05026	,18581	,999	-,5575	,4570
21-üzeriyıl		1-5yıl	-,18458	,16451	,795	-,6337	,2645
		6-10yıl	-,14869	,16831	,903	-,6082	,3108
		11-15yıl	-,03223	,18000	1,000	-,5236	,4592
		16-20yıl	,05026	,18581	,999	-,4570	,5575

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ranks			
	ÇalışılanHizmet	N	Mean Rank
Anlamsızlık	1-5yıl	1676	1120,06
	6-10yıl	351	1138,50
	11-15yıl	99	986,46
	16-20yıl	72	964,69
	21-üzeriyıl	21	911,26
	Total	2219	

Test Statistics ^{a,b}	
Chi-Square	Anlamsızlık 10,573
df	4
Asymp. Sig.	,032
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: ÇalışılanHizmet	

Örgütsel Sinisizm

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Bilişsel	1-5yıl	1676	2,2371	,83670	,02044
	6-10yıl	351	2,2923	,87356	,04663
	11-15yıl	99	2,2000	,82214	,08263
	16-20yıl	72	2,3667	,76471	,09012
	21-üzeriyıl	21	2,3143	1,05749	,23076
	Total	2219	2,2491	,84188	,01787
Duyuşsal	1-5yıl	1676	1,8183	,91665	,02239
	6-10yıl	351	1,7016	,78908	,04212
	11-15yıl	99	1,6515	,78475	,07887
	16-20yıl	72	1,7778	,82922	,09772
	21-üzeriyıl	21	1,6548	,89609	,19554
	Total	2219	1,7895	,89002	,01889
Davranışsal	1-5yıl	1676	2,4558	,84799	,02071
	6-10yıl	351	2,2707	,81532	,04352

	11-15yıl	99	2,1313	,79326		,07973	
	16-20yıl	72	2,1076	,73497		,08662	
	21-üzeriyıl	21	1,8690	,67832		,14802	
	Total	2219	2,3952	,84311		,01790	
	Örgütsel_Sinisizm	1-5yıl	1676	2,1756	,73051		,01784
	6-10yıl	351	2,1039	,69084		,03687	
	11-15yıl	99	2,0101	,66232		,06657	
	16-20yıl	72	2,1058	,61828		,07287	
	21-üzeriyıl	21	1,9744	,76743		,16747	
	Total	2219	2,1527	,71923		,01527	
Test of Homogeneity of Variances							
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.		
Bilişsel		1,338	4	2214	,253		
Duyuşsal		1,778	4	2214	,131		
Davranışsal		1,252	4	2214	,287		
Örgütsel_Sinisizm		1,115	4	2214	,347		
ANOVA							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Bilişsel	Between Groups	2,219	4	,555	,782	,536	
	Within Groups	1569,827	2214	,709			
	Total	1572,046	2218				
Duyuşsal	Between Groups	6,382	4	1,595	2,018	,089	
	Within Groups	1750,586	2214	,791			
	Total	1756,967	2218				
Davranışsal	Between Groups	30,270	4	7,568	10,835	,000	
	Within Groups	1546,369	2214	,698			
	Total	1576,639	2218				
Örgütsel_Sinisizm	Between Groups	4,552	4	1,138	2,205	,066	
	Within Groups	1142,794	2214	,516			
	Total	1147,346	2218				
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) ÇalışılanHizmet	(J) ÇalışılanHizmet	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Davranışsal	1-5yıl	6-10yıl	,18519*	,04906	,002	,0513	,3191
		11-15yıl	,32453*	,08644	,002	,0886	,5605
		16-20yıl	,34821*	,10059	,005	,0736	,6228
		21-üzeriyıl	,58680*	,18351	,012	,0858	1,0878
	6-10yıl	1-5yıl	-,18519*	,04906	,002	-,3191	-,0513
		11-15yıl	,13934	,09510	,585	-,1203	,3990
		16-20yıl	,16302	,10812	,558	-,1322	,4582
		21-üzeriyıl	,40161	,18775	,204	-,1109	,9142
	11-15yıl	1-5yıl	-,32453*	,08644	,002	-,5605	-,0886
		6-10yıl	-,13934	,09510	,585	-,3990	,1203
		16-20yıl	,02367	,12944	1,000	-,3297	,3771
		21-üzeriyıl	,26227	,20078	,687	-,2859	,8104
	16-20yıl	1-5yıl	-,34821*	,10059	,005	-,6228	-,0736
		6-10yıl	-,16302	,10812	,558	-,4582	,1322
		11-15yıl	-,02367	,12944	1,000	-,3771	,3297
		21-üzeriyıl	,23859	,20727	,779	-,3273	,8044
	21-üzeriyıl	1-5yıl	-,58680*	,18351	,012	-1,0878	-,0858
		6-10yıl	-,40161	,18775	,204	-,9142	,1109
		11-15yıl	-,26227	,20078	,687	-,8104	,2859
		16-20yıl	-,23859	,20727	,779	-,8044	,3273
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

OKUL TÜRÜ

Örgüt Kültürü

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
İklim	İlkokul	665	3,3338	,72370
	Ortaokul	751	3,4151	,75468
	Lise	803	3,2927	,76592
	Total	2219	3,3464	,75112

Katılım	İlkokul	665	3,6956	,83037	,03220
	Ortaokul	751	3,7547	,82674	,03017
	Lise	803	3,6057	,81453	,02874
	Total	2219	3,6831	,82546	,01752
Denetim	İlkokul	665	3,8143	,82762	,03209
	Ortaokul	751	3,8565	,79171	,02889
	Lise	803	3,7665	,79976	,02822
	Total	2219	3,8113	,80604	,01711
Toplantılar	İlkokul	665	3,3238	,88234	,03422
	Ortaokul	751	3,3506	,88569	,03232
	Lise	803	3,2611	,89581	,03161
	Total	2219	3,3102	,88880	,01887
Örgüt_Kültürü	İlkokul	665	3,5651	,66241	,02569
	Ortaokul	751	3,6195	,68974	,02517
	Lise	803	3,5030	,67498	,02382
	Total	2219	3,5611	,67775	,01439

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
İklim	1,801	2	2216	,165
Katılım	,055	2	2216	,946
Denetim	,535	2	2216	,586
Toplantılar	,129	2	2216	,879
Örgüt_Kültürü	,938	2	2216	,392

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İklim	Between Groups	5,971	2	2,985	5,312	,005
	Within Groups	1245,391	2216	,562		
	Total	1251,362	2218			
Katılım	Between Groups	8,765	2	4,382	6,463	,002
	Within Groups	1502,552	2216	,678		
	Total	1511,316	2218			
Denetim	Between Groups	3,154	2	1,577	2,430	,088
	Within Groups	1437,886	2216	,649		
	Total	1441,040	2218			
Toplantılar	Between Groups	3,287	2	1,644	2,083	,125
	Within Groups	1748,859	2216	,789		
	Total	1752,146	2218			
Örgüt_Kültürü	Between Groups	5,280	2	2,640	5,772	,003
	Within Groups	1013,555	2216	,457		
	Total	1018,835	2218			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) OkulTürü	(J) OkulTürü	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İklim	İlkokul	Ortaokul	-,08128	,03992	,104	-,1749	,0123
		Lise	,04118	,03931	,547	-,0510	,1334
	Ortaokul	İlkokul	,08128	,03992	,104	-,0123	,1749
		Lise	,12246*	,03806	,004	,0332	,2117
	Lise	İlkokul	-,04118	,03931	,547	-,1334	,0510
		Ortaokul	-,12246*	,03806	,004	-,2117	-,0332
Katılım	İlkokul	Ortaokul	-,05909	,04385	,369	-,1619	,0437
		Lise	,08991	,04317	,094	-,0113	,1912
	Ortaokul	İlkokul	,05909	,04385	,369	-,0437	,1619
		Lise	,14900*	,04180	,001	,0510	,2470
	Lise	İlkokul	-,08991	,04317	,094	-,1912	,0113
		Ortaokul	-,14900*	,04180	,001	-,2470	-,0510
Örgüt_Kültürü	İlkokul	Ortaokul	-,05438	,03601	,286	-,1388	,0301
		Lise	,06210	,03546	,187	-,0211	,1453
	Ortaokul	İlkokul	,05438	,03601	,286	-,0301	,1388
		Lise	,11647*	,03433	,002	,0360	,1970
	Lise	İlkokul	-,06210	,03546	,187	-,1453	,0211
		Ortaokul	-,11647*	,03433	,002	-,1970	-,0360

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Örgütsel Güven

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
--	---	------	----------------	------------

Çalışanlara_Duyarlılık	İlkokul	665	3,9722	1,01633	,03941		
	Ortaokul	751	4,0470	1,02495	,03740		
	Lise	803	3,8919	1,00601	,03550		
	Total	2219	3,9685	1,01716	,02159		
Yönteiciye_Güven	İlkokul	665	4,6971	1,04223	,04042		
	Ortaokul	751	4,7134	1,09179	,03984		
	Lise	803	4,6289	1,06354	,03753		
	Total	2219	4,6779	1,06708	,02265		
İletişim_Ortamı	İlkokul	665	4,5895	,99509	,03859		
	Ortaokul	751	4,6016	1,01982	,03721		
	Lise	803	4,4622	1,02889	,03631		
	Total	2219	4,5475	1,01737	,02160		
Yeniliğe_Açıklık	İlkokul	665	4,3628	1,06873	,04144		
	Ortaokul	751	4,3485	1,13722	,04150		
	Lise	803	4,1999	1,10798	,03910		
	Total	2219	4,2990	1,10849	,02353		
Örgütsel_Güven	İlkokul	665	4,3688	,94745	,03674		
	Ortaokul	751	4,4018	,98445	,03592		
	Lise	803	4,2721	,96145	,03393		
	Total	2219	4,3450	,96637	,02051		
Test of Homogeneity of Variances							
	Levene Statistic		df1	df2	Sig.		
Çalışanlara_Duyarlılık	,199		2	2216	,820		
Yönteiciye_Güven	1,704		2	2216	,182		
İletişim_Ortamı	2,139		2	2216	,118		
Yeniliğe_Açıklık	1,785		2	2216	,168		
Örgütsel_Güven	1,665		2	2216	,189		
ANOVA							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Çalışanlara_Duyarlılık	Between Groups	9,343	2	4,672	4,530	,011	
	Within Groups	2285,435	2216	1,031			
	Total	2294,778	2218				
Yönteiciye_Güven	Between Groups	3,120	2	1,560	1,370	,254	
	Within Groups	2522,432	2216	1,138			
	Total	2525,552	2218				
İletişim_Ortamı	Between Groups	9,216	2	4,608	4,466	,012	
	Within Groups	2286,529	2216	1,032			
	Total	2295,745	2218				
Yeniliğe_Açıklık	Between Groups	12,438	2	6,219	5,080	,006	
	Within Groups	2712,920	2216	1,224			
	Total	2725,358	2218				
Örgütsel_Güven	Between Groups	7,069	2	3,535	3,794	,023	
	Within Groups	2064,263	2216	,932			
	Total	2071,332	2218				
Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) OkulTürü	(J) OkulTürü	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Çalışanlara_Duyarlılık	İlkokul	Ortaokul	-,07473	,05408	,351	-,2016	,0521
		Lise	,08033	,05325	,287	-,0446	,2052
	Ortaokul	İlkokul	,07473	,05408	,351	-,0521	,2016
		Lise	,15505*	,05155	,008	,0341	,2760
	Lise	İlkokul	-,08033	,05325	,287	-,2052	,0446
		Ortaokul	-,15505*	,05155	,008	-,2760	-,0341
İletişim_Ortamı	İlkokul	Ortaokul	-,01209	,05409	,973	-,1389	,1148
		Lise	,12732*	,05326	,045	,0024	,2522
	Ortaokul	İlkokul	,01209	,05409	,973	-,1148	,1389
		Lise	,13941*	,05156	,019	,0185	,2603
	Lise	İlkokul	-,12732*	,05326	,045	-,2522	-,0024
		Ortaokul	-,13941*	,05156	,019	-,2603	-,0185
Yeniliğe_Açıklık	İlkokul	Ortaokul	,01425	,05892	,968	-,1239	,1524
		Lise	,16291*	,05801	,014	,0268	,2990
	Ortaokul	İlkokul	-,01425	,05892	,968	-,1524	,1239
		Lise	,14866*	,05617	,022	,0169	,2804
	Lise	İlkokul	-,16291*	,05801	,014	-,2990	-,0268
		Ortaokul	-,14866*	,05617	,022	-,2804	-,0169
Örgütsel_Güven	İlkokul	Ortaokul	-,03303	,05139	,796	-,1536	,0875

		Lise	,09669	,05060	,136	-,0220	,2154
	Ortaokul	İlkokul	,03303	,05139	,796	-,0875	,1536
		Lise	,12973*	,04899	,022	,0148	,2446
	Lise	İlkokul	-,09669	,05060	,136	-,2154	,0220
		Ortaokul	-,12973*	,04899	,022	-,2446	-,0148

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Örgütsel Yabancılaşma

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Güçsüzlük	İlkokul	665	1,8160	,54309	,02106
	Ortaokul	751	1,9028	,63133	,02304
	Lise	803	1,9984	,62153	,02193
	Total	2219	1,9114	,60684	,01288
Anlamsızlık	İlkokul	665	1,5356	,54026	,02095
	Ortaokul	751	1,6968	,67323	,02457
	Lise	803	1,7431	,68554	,02419
	Total	2219	1,6653	,64664	,01373
Yalıtılmışlık	İlkokul	665	1,6937	,65337	,02534
	Ortaokul	751	1,7426	,73192	,02671
	Lise	803	1,8157	,72572	,02561
	Total	2219	1,7544	,70844	,01504
Kuralsızlık	İlkokul	665	2,0004	,77366	,03000
	Ortaokul	751	2,0473	,78173	,02853
	Lise	803	2,0841	,77107	,02721
	Total	2219	2,0465	,77586	,01647
Kendine_Yabancılaşma	İlkokul	665	1,6586	,65752	,02550
	Ortaokul	751	1,7812	,78536	,02866
	Lise	803	1,7966	,78280	,02762
	Total	2219	1,7500	,75045	,01593
Örgütsel_Yabancılaşma	İlkokul	665	1,7299	,48336	,01874
	Ortaokul	751	1,8289	,58931	,02150
	Lise	803	1,8955	,57627	,02034
	Total	2219	1,8233	,55853	,01186

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Güçsüzlük	7,110	2	2216	,001
Anlamsızlık	17,513	2	2216	,000
Yalıtılmışlık	4,678	2	2216	,009
Kuralsızlık	,072	2	2216	,930
Kendine_Yabancılaşma	9,621	2	2216	,000
Örgütsel_Yabancılaşma	8,785	2	2216	,000

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kuralsızlık	Between Groups	2,548	2	1,274	2,119	,120
	Within Groups	1332,585	2216	,601		
	Total	1335,133	2218			

Ranks

	OkulTürü	N	Mean Rank
Güçsüzlük	İlkokul	665	1016,38
	Ortaokul	751	1089,46
	Lise	803	1206,74
	Total	2219	
Anlamsızlık	İlkokul	665	983,52
	Ortaokul	751	1138,50
	Lise	803	1188,09
	Total	2219	
Yalıtılmışlık	İlkokul	665	1066,28
	Ortaokul	751	1084,77
	Lise	803	1169,80
	Total	2219	
Kendine_Yabancılaşma	İlkokul	665	1047,60
	Ortaokul	751	1127,23
	Lise	803	1145,57
	Total	2219	
Örgütsel_Yabancılaşma	İlkokul	665	1011,65
	Ortaokul	751	1102,47
	Lise	803	1198,49

				Total	2219	
Test Statistics^{a,b}						
	Güçsüzlük	Anlamsızlık	Yalıtılmışlık	Kendine_Yabancılaşma	Örgütsel_Yabancılaşma	
Chi-Square	33,321	39,553	11,389	9,671	31,098	
df	2	2	2	2	2	
Asymp. Sig.	,000	,000	,003	,008	,000	
a. Kruskal Wallis Test						
b. Grouping Variable: OkulTürü						

Örgütsel Sinisizm

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Bilişsel	İlkokul	665	2,2505	,86134	,03340
	Ortaokul	751	2,1907	,84226	,03073
	Lise	803	2,3026	,82246	,02902
	Total	2219	2,2491	,84188	,01787
Duyuşsal	İlkokul	665	1,7199	,84759	,03287
	Ortaokul	751	1,8162	,88573	,03232
	Lise	803	1,8222	,92549	,03266
	Total	2219	1,7895	,89002	,01889
Davranışsal	İlkokul	665	2,3605	,82745	,03209
	Ortaokul	751	2,4214	,85478	,03119
	Lise	803	2,3994	,84503	,02982
	Total	2219	2,3952	,84311	,01790
Örgütsel_Sinisizm	İlkokul	665	2,1211	,71874	,02787
	Ortaokul	751	2,1465	,72879	,02659
	Lise	803	2,1846	,71017	,02506
	Total	2219	2,1527	,71923	,01527

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Bilişsel	,334	2	2216	,716
Duyuşsal	1,607	2	2216	,201
Davranışsal	,969	2	2216	,380
Örgütsel_Sinisizm	,442	2	2216	,643

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bilişsel	Between Groups	4,864	2	2,432	3,439	,032
	Within Groups	1567,182	2216	,707		
	Total	1572,046	2218			
Duyuşsal	Between Groups	4,616	2	2,308	2,919	,054
	Within Groups	1752,351	2216	,791		
	Total	1756,967	2218			
Davranışsal	Between Groups	1,331	2	,665	,936	,392
	Within Groups	1575,308	2216	,711		
	Total	1576,639	2218			
Örgütsel_Sinisizm	Between Groups	1,510	2	,755	1,460	,232
	Within Groups	1145,836	2216	,517		
	Total	1147,346	2218			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) OkulTürü	(J) OkulTürü	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bilişsel	İlkokul	Ortaokul	,05985	,04478	,375	-,0452	,1649
		Lise	-,05209	,04409	,464	-,1555	,0513
	Ortaokul	İlkokul	-,05985	,04478	,375	-,1649	,0452
		Lise	-,11194*	,04269	,024	-,2121	-,0118
	Lise	İlkokul	,05209	,04409	,464	-,0513	,1555
		Ortaokul	,11194*	,04269	,024	,0118	,2121

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ÖZGEÇMİŞ

Gökhan KAHVECİ

18.09.1986

Elazığ'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Elazığ'da tamamladı. 2008 yılında Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümünde lisans öğrenimini; 2010 yılında Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında yüksek lisans öğrenimini; 2015 yılının Ocak ayında ise Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında doktora öğrenimini tamamladı. 2009-2011 yılları arasında Elazığ'ın Kovancılar ilçesinde sınıf öğretmenliği yaptı. 2011 yılında Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak başladığı görevine halen devam etmektedir.

İletişim Bilgileri

Adres: Gökhan KAHVECİ, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ABD, 53200, Çayeli, Rize.

e-posta: gokhannkahveci@gmail.com; gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr.

Telefon: 0464 532 84 54