



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ İLE ÖRGÜTSEL DEPRESYON
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN OKUL BOYUTUNDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET AFACAN

Tez Danışmanı

PROF. DR. NEJAT İRA

ÇANAKKALE – 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ İLE ÖRGÜTSEL DEPRESYON ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN OKUL BOYUTUNDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AHMET AFACAN

Tez Danışmanı

PROF. DR. NEJAT İRA

Çanakkale-2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Ahmet AFACAN tarafından Prof. Dr. Nejat İRA yönetiminde hazırlanan ve 17/01/2023 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Örgütsel Değişim Sinizmi İle Örgütsel Depresyon Arasındaki İlişkinin Okul Boyutunda İncelenmesi**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Nejat İRA

(Danışman)

Prof. Dr. Ali AKSU

Prof. Dr. Süleyman Davut GÖKER

.....

.....

.....

Tez No : 10463434

Tez Savunma Tarihi : 17/01/2023

.....
Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Ahmet AFACAN

17/01/2023

ÖN SÖZ

Bu çalışma, öğretmenliğe başlamadan idareciliğe başlayan bir eğitimcinin 15 yıllık aradan sonra Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans öğrenimine devam etmesi ve alanda söyleyeceklerinin, söylemek istediklerinin yazılı olarak kayda geçmesinden ibarettir.

Öğretmenliğin idealistlik gerektiren bir meslek olması, göreve yeni başlayan meslektaşların büyük enerji, heyecan ve azimle başlayıp belli bir süre sonra ilk günkü meşale alevinin canlılığını yitirmesinin araştırılması, incelenmesi ve araştırmacıların da bu yöne ilgilerinin çekilerek bir çözüm getirilmesi gereklidir.

Bu araştırmayla örgütleri sarabilecek daha ziyade tükenmişlik, bitmişlik, umutsuzluk, umursamazlık belirtileriyle kendini gösteren örgütsel depresyon ve bilgi, iletişim ve teknolojik gelişmeler sonucu adeta kaçınılmaz olan değişime, olumsuz bir tutum olarak beliren sinizm okul boyutunda ele alınmıştır.

Değişimin öncülüğünü yapması gereken okulların değişime karşı algıları, görev yapan öğretmenlerin örgütsel depresyon-örgütsel değişim hakkındaki düşünceleri, tutumlarını incelemek ilerideki çalışmalara da kaynak oluşturabilecektir.

Bir gün benim Doçent olacağıma olan umudunu hala koruyan, zaman zaman artık gözlerin bozulacak diye beni bilgisayar, kitap başından alan, bizim “küçücük”ten memur olmamızı hep arzu eden annem Havva AFACAN’a, bizim okumamız için yıllardır sabahın köründe direksiyon başına geçen ve mevzubahis kitap olduğunda o alinteriyle kazanılan paranın hesabını dahi yapmayan babam Musa AFACAN’a, benim yüksek lisans öğrenimi görmemi 18 yıl önce lisans öğrenimim sırasında salık veren, beni harekete geçiren, aradan geçen bunca yıl sonra başka bir üniversitede karşılaştığım ve tez danışmanlığımı yapan, bu sefer oldu dediğim her aşamada benim ufku daha da açarak bu çalışmanın niteliğinin artmasında katkısı çok olan saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Nejat İRA’ya teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet AFACAN
Çanakkale, Ocak 2023

ÖZET

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SINIZMI İLE ÖRGÜTSEL DEPRESYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN OKUL BOYUTUNDA İNCELENMESİ

Ahmet AFACAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Nejat İRA

17/01/2023, 183

Bu araştırma ile alanyazında birbirinin sebebi yahut sonucu olarak gösterilen ancak; gerek yerli gerekse yabancı literatürde aralarındaki ilişkinin bu zamana kadar çalışılmadığı “örgütsel depresyon” ile “örgütsel değişim sinizmi” arasındaki ilişki istatistiksel olarak ispatlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Balıkesir ili Körfez (Edremit, Havran, Burhaniye, Gömeç ve Ayvalık) ilçelerinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere değişimin önünde engel olan ve “değişime karşı kötümser bakış açısı” şeklinde tanımlanan “örgütsel değişim sinizmi” olgusunu ölçmeye yönelik Tolay vd. tarafından geliştirilen *Örgütsel Değişim Sinizmi* ölçeği ile, örgüte yayılmış bir hareketsizlik, saplanıp kalmış olma hali olarak tanımlanan örgüt depresyonunu ölçmek amacıyla Sezer tarafından geliştirilen 42 maddelik *Örgüt Depresyonu Ölçeği* okula uyarlanarak uygulanmıştır. Veri sonuçları SPSS 26.0 programında analiz edilmiştir. Birbirinden bağımsız iki gruba ait verilerin ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için normal dağılım gösteren gruplarda Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples T Test) kullanılırken her iki gruptan en az birinin normal dağılım göstermediği durumlarda Mann Whitney U testi kullanılmıştır. İki'den fazla grubun yer aldığı durumlarda ortalamaların karşılaştırmasında Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi kullanılırken parametrik

olmayan durumlarda Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Anova'ya göre farklılığın anlamlı düzeyde olduğu durumlarda, hangi grupların arasında farklılık olduğunun belirlenmesi için Tukey testi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan iki ölçek arasındaki ilişkiler Spearman Sıra Farkları Korelasyon katsayısı kullanılarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda “Örgütsel Değişim Sinizmi” ile “Örgütsel Depresyon” arasında anlamlı, pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeylerinin, örgütsel değişim sinizmi düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmış, örgütsel depresyonun, örgütsel değişim sinizmini anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Depresyon, Sinizm, Değişim Sinizmi, Umutsuzluk, Tükenmişlik, Okul.

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CHANGE CYNICISM AND ORGANIZATIONAL DEPRESSION IN THE SCHOOL DIMENSION

Ahmet AFACAN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Educational Science

Advisor: Prof. Dr. Nejat İRA

17/01/2023, 183

With this research, it is attempted to demonstrate the relation between organizational depression and organizational change cynicism, which is shown as a reason or a result of each other, but which has never been studied neither at local nor at foreign literature. For this purpose, to measure the organizational change cynicism, which is defined as a pessimistic point of view to change and also which is in the way of change, organizational change cynicism scale developed by Tolay vd. And in order to measure the organizational depression, which is defined as a state of being stuck, and also defined as immotility extended to the organisation, 42 point organizational depression scale developed by Sezer have been applied to the teachers who work at official secondary schools in Gulf distinct in Balıkesir province (Edremit, Havran, Burhaniye, Gömeç and Ayvalık). Data results are analyzed at SPSS 26.0 programme. To find out whether there is a significant difference between the average data of the two groups independent of each other, Independent Samples T Test was applied, to the normal distribution groups Mann Whitney U test has been applied to the nonnormal groups. In situations where there are more than two groups, to compare the average, One –way analysis of variance for Independent Samples has been used. In non-parametric situations, Kruskal Wallis H test has been used. According to Anova, in situations where difference is on a significant level, to determine in which groups there is difference, Tukey test has been used. The relation between the two scales which were used in the researches, was determined by using Spearman rank-difference correlation coefficient. In the research result, a strong relation between “Organizational Depression” and

“Organizational Change Cynicism” was found out in a significant and positive way. Besides, to determine whether the teachers’organisational depression levels predict the teachers’ organisational change cynicism levels or not, regression analysis has been applied, and at the end it is inferred that organizational depression affects organizational change cynicism in a significant way.

Keywords: Organizational depression, Cynicism, Change Cynicism, hopelessness, Exhaustation, School.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	4
1.2. Problem Cümlesi.....	6
1.3. Alt Problemler.....	6
1.4. Araştırmanın Amacı.....	8
1.5. Araştırmanın Önemi.....	8
1.6. Araştırmanın Varsayımları.....	10
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	10
1.8. Tanımlar	10

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

2.1. Örgütsel Depresyon	15
2.1.1. Depresyonun Tanımı	17
2.1.2. Örgütsel Depresyon Kavramı	20
2.1.3. Örgütte Depresyona Neden Olan Faktörler.....	21
2.1.4. Örgütte Depresyon Tanısı	23

2.1.5. Örgütsel Depresyonun Sonuçları	26
2.1.6. Depresyonun Etkileri.....	26
2.1.7. Örgütsel Depresyonda Tedavi.....	28
2.1.8. Örgütsel Depresyon Alanında Yapılan Araştırma Sonuçları	33
2.1.8.a. Yurt İçinde Yapılan Araştırma Sonuçları.....	33
2.1.8.b. Yurt Dışında Yapılan Araştırma Sonuçları.....	39
2.2. Örgütsel Değişim	46
2.2.1. Değişimin Tanımı.....	47
2.2.2. Örgütsel Değişim Tanımı	48
2.2.3. Örgütü Değişime İten Faktörler	49
2.2.4. Değişimin Önündeki Engeller	50
2.2.5. Değişime Olan Direnç	53
2.2.6. Örgütlerde Değişimin Gerekliliği.....	56
2.2.7. Değişim Modelleri.....	58
2.3. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	63
2.3.1. Sinizm Tanımı	64
2.3.2. Sinizme Neden Olan Faktörler	66
2.3.3. Örgütsel Değişim Sinizmi Tanımı.....	67
2.3.4. Sinizmin Örgüte Yansımaları.....	68
2.3.5. Sinizm Durumunda Ne Yapılmalı?	68
2.3.6. Sinizm Sanıldığı Kadar Kötü Bir Şey Mi?.....	74
2.3.7. Örgütsel Değişim ve Değişim Sinizmi Alanında Yapılan Araştırma Sonuçları	75
2.3.7.a. Yurt İçinde Yapılan Araştırma Sonuçları.....	75
2.3.7.b. Yurt Dışında Yapılan Araştırma Sonuçları.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	98
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	98
3.3. Veri Toplama Araçları	103
3.3.1. Örgütsel Depresyon Ölçeği	104

3.3.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği	104
3.3.3. Kişisel Bilgi Formu	105
3.4. Verilerin Toplanması	105
3.5. Verilerin Analizi	105
3.5.1. Normal Dağılım İstatistikleri.....	106
3.5.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi.....	108

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Depresyonuna İlişkin Bulgular	112
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Depresyonunun Okul Özellikleri Açısından İncelenmesi	114
4.2.1. Merkezi Sınav Puanı Ortalamasına İlişkin Bulgular.....	114
4.2.2. Öğretmen Mevcuduna İlişkin Bulgular.....	114
4.2.3. Hizmet Alanına İlişkin Bulgular	115
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Depresyonunun Kişisel Özellikleri Açısından İncelenmesi	115
4.3.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	116
4.3.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	116
4.3.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	117
4.3.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular	117
4.3.5. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	117
4.3.6. Öğretmenlik Kariyer Basamağına İlişkin Bulgular.....	118
4.3.7. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	118
4.3.8. Buldukları Okulda Çalışma Yılına İlişkin Bulgular.....	119
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizmine İlişkin Bulgular	119
4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizminin Okul Özellikleri Açısından İncelenmesi	121
4.5.1. Merkezi Sınav Puanı Ortalamasına İlişkin Bulgular.....	122
4.5.2. Öğretmen Mevcuduna İlişkin Bulgular.....	123
4.5.3. Hizmet Alanına İlişkin Bulgular	124
4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizminin Kişisel Özellikleri Açısından İncelenmesi	124
4.6.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	125

4.6.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	125
4.6.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	127
4.6.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular	128
4.6.5. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	128
4.6.6. Öğretmenlik Kariyer Basamağına İlişkin Bulgular.....	129
4.6.7. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	130
4.6.8. Buldukları Okulda Çalışma Yılına İlişkin Bulgular.....	133
4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Depresyonu ile Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki.....	133
4.8. Örgütsel Depresyon Ölçeğinin Örgütsel Değişim Sinizmini Yordama Gücü ..	134

BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma	137
5.2. Sonuç.....	144
5.3. Öneriler	154
5.3.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	155
5.3.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler	155
KAYNAKÇA.....	157
EKLER.....	I
EK 1. Ölçek Kullanım İzinleri.....	I
EK 2. MEB Anket İzni.....	I
EK 3. Araştırma Yapılan Evren Listesi	III
EK 4. Ölçek Formu	IV
EK 5. Etik Kurul Kararı.....	VII

SİMGELER ve KISALTMALAR

ANOVA	Varyans Analizi
DDS	Deneyimsel Değişim Sinizmi
EDS	Edinimsel Değişim Sinizmi
MBI	Maslach Burnout(Tükenmişlik) Inventory(Envanteri)
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
NIMH	Ulusal Ruh Sağlığı Enstitüsü
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SİY	Sağlık İstatistikleri Yıllığı
TALIS	Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Anketi
YDS	Yönetimsel Değişim Sinizmi
Akt.	Aktaran
df	Serbestlik derecesi
f	frekans
m	Madde
n	Katılımcı sayısı
p	Anlamlılık düzeyi
sd	Serbestlik derecesi
Ss	Standart sapma
t	T testi değeri
vd.	ve arkadaşları
\bar{x}	Aritmetik ortalama

TABLULAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Katılımcıların görev yaptıkları okul bakımından bir önceki eğitim-öğretim yılının merkezi sınav puanı ortalamasına göre dağılımı	99
Tablo 2	Katılımcıların görev yaptıkları okul bakımından öğretmen mevcuduna göre dağılımı	99
Tablo 3	Katılımcıların görev yaptıkları okul bakımından hizmet alanına göre dağılımı	100
Tablo 4	Cinsiyet değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı	100
Tablo 5	Yaş grubu değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı	100
Tablo 6	Medeni durum değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı	101
Tablo 7	Branş değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı	101
Tablo 8	Eğitim durumu değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı	102
Tablo 9	Öğretmenlik kariyer basamağı değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı	102
Tablo 10	Meslekteki çalışma yılı değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı	102
Tablo 11	Buldukları okuldaki çalışma yılı değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı	103
Tablo 12	Çalıştıkları okuldaki istihdam şekli değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı	103
Tablo 13	Ölçek seçeneklerine ait sınırlar ve düzeyleri	104
Tablo 14	Normal dağılım sonuçları	106
Tablo 15	Güvenilirlik analizi sonuçları	109
Tablo 16	Örgütsel değişim sinizmi ölçeği açımlayıcı faktör analizi	110
Tablo 17	Örgütsel değişim sinizmi ölçeği yeniden hesaplanan faktör analizi	111

Tablo 18	Öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarına ilişkin betimsel istatistik sonuçları	112
Tablo 19	Örgütsel depresyon ölçeği maddelerinin düzeyleri (aritmetik ortalama, standart sapma sonuçları)	112
Tablo 20	Görev yapılan okul bakımından bir önceki eğitim-öğretim yılı merkezi sınav puan ortalaması değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)	114
Tablo 21	Görev yapılan okulun öğretmen mevcudu değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)	114
Tablo 22	Görev yapılan okulların hizmet alanı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)	115
Tablo 23	Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)	116
Tablo 24	Öğretmenlerin yaş grubu değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri	116
Tablo 25	Öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)	117
Tablo 26	Öğretmenlerin branş değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri	117
Tablo 27	Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)	117
Tablo 28	Öğretmenlerin kariyer basamağı değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)	118
Tablo 29	Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri	118
Tablo 30	Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süresi değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)	119
Tablo 31	Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi algılarına ilişkin betimsel istatistik sonuçları	119

Tablo 32	Örgütsel değişim sinizmi ölçeğine göre yönetsel değişim sinizmi boyutunu oluşturan maddelerin düzeyleri (aritmetik ortalama, standart sapma sonuçları)	120
Tablo 33	Örgütsel değişim sinizmi ölçeğine göre deneyimsel değişim sinizmi boyutunu oluşturan maddelerin düzeyleri (aritmetik ortalama, standart sapma sonuçları)	120
Tablo 34	Örgütsel değişim sinizmi ölçeğine göre edinimsel değişim sinizmi boyutunu oluşturan maddelerin düzeyleri (aritmetik ortalama, standart sapma sonuçları)	121
Tablo 35	Görev yapılan okul bakımından bir önceki eğitim-öğretim yılı merkezi sınav puan ortalaması değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)	122
Tablo 36	Görev yapılan okulun öğretmen mevcudu değişkeni açısından değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)	123
Tablo 37	Görev yapılan okulların hizmet alanı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)	124
Tablo 38	Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)	125
Tablo 39	Öğretmenlerin yaş grubu değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (Kruskal Wallis testi sonuçları)	125
Tablo 40	Öğretmenlerin yaş grubu değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)	126
Tablo 41	Öğretmenlerin yaş grubu değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi Jonckheere-Terpstra testi sonuçları	127
Tablo 42	Öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)	127
Tablo 43	Öğretmenlerin branş değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (Kruskal Wallis testi sonuçları)	128

Tablo 44	Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)	128
Tablo 45	Öğretmenlerin kariyer basamağı değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)	129
Tablo 46	Öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (Kruskal Wallis testi sonuçları)	130
Tablo 47	Öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)	130
Tablo 48	Öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi Jonckheere-Terpstra testi sonuçları	132
Tablo 49	Öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma süresi değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (Kruskal Wallis testi sonuçları)	133
Tablo 50	Örgütsel depresyon ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki (correlations)	133
Tablo 51	Örgütsel depresyon ile örgütsel değişim sinizmi alt faktörleri arasındaki ilişki (correlations)	134
Tablo 52	Örgütsel depresyonun örgütsel değişim sinizmi ve alt faktörlerini yordama gücü	134
Tablo 53	Örgütsel Değişim Sinizminin Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi	135
Tablo 54	Örgütsel Değişim Sinizminin Yordanmasına İlişkin Durbin-Watson Değeri	135
Tablo 55	Örgütsel Depresyonun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	136

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Stres-Depresyon arasındaki fark	19
Şekil 2	Tükenmişliğin evreleri	28
Şekil 3	Değişime direnmenin kaynakları	54
Şekil 4	Örgütleri değiştirmeye zorlayan etmenler	57
Şekil 5	Lewin'in değişim modeli'ndeki güç türleri	59
Şekil 6	Kubler-Ross değişim eğrisi	60
Şekil 7	ADKAR unsurları ve değişimi etkileyen faktörler	61
Şekil 8	Ortalama depresyon puanı histogram grafiği	107
Şekil 9	Ortalama değişim sinizmi puanı histogram grafiği	108

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Toplumlar hızla değişmekte; ihtiyaç ve talepleri bu değişimden etkilenmektedir. Örgütler, bir yandan toplumun değişmelerine uyum sağlarken, bir yandan da toplumu değiştirmektedir. Varlığını sürdürmek isteyen örgüt, çevrenin canlı hareket yapısına uyum sağlayarak, yerine göre çevreye uymalı, yerine göre de çevreyi kendine uydurabilmelidir (Başaran, 2004: 203). Örgütlerin değişime olan duyarlılıkları, hızlı reaksiyon almaları ve zamana ve duruma uygun tepki göstermeleri özellikle son yaşanan pandemi döneminde bir kez daha gün yüzüne çıkmıştır. Örgütler çevrelerini etkileyen ve çevrelerinden etkilenen yapılar olup dünyanın gelişen düzenine uyum sağlayamamaları halinde durağan bir yapıya bürünmektedir.

Örgütlerde iş, ilişki, iş yapma usulü, süreç ve prosedürler sürekli olarak değişmektedir; örgütün üyeleri de böylesi bir sürekli değişimin içinde yaşamaya alışmalıdır. Çalışanların sürekli olarak yeni iş yapma usülleri geliştirmeleri ve zihinsel olarak farklı davranmaya alışmaları gerekir (Koçel, 2013). Küresel değişimden örgütün yapısı, amaç, süreç ve hava boyutu etkilenmektedir. Bu etki olumlu yönde ve istendik olabileceği gibi bazen de olumsuz doğru gidebilmekte, istenmeyen noktalara ulaşabilmektedir. Örgütler, başlangıçtaki kuruluş amaç, ilke ve heyecanlarından zamanla uzaklaşabilmekte, örgütü oluşturan iki kaynaktan biri olan insan kaynağında bir müddet sonra tükenmişlik yaşanabilmekte ve bu örgütü saran bir depresyona ulaşabilmektedir. Örgüte şevk ve coşku ile girmesine rağmen, ilerleyen süreçte durağanlaşan ve nihayetinde umursamazlığa bürünen bireyler, örgüt içerisinde yer alabilmektedir.

Dünya genelinde meydana gelen değişiklikler örgütte yöneticileri, işyeri faaliyetlerini kontrol etmekten öte; koordine eden, personelinde en iyiyi ortaya çıkaran şef olarak resmeden bir tabloya dönüştürmüştür. Bazı örgütler, personele iş hedeflerini belirlemede karar verme konusunda önemli sorumluluklar vermiş, birçok personel esnek çalışma saatlerinden yararlanmış, başta beyaz yakalı personel olmak üzere e-posta, internet, faks ve telefon yoluyla işle irtibatta kalarak, haftanın bir bölümünde evde çalışma imkânı bulabilmiştir. Bu tarz uygulamalar, bireylerde aktif ve bağımsız olduklarına, kendi kararlarını verdiklerine, fikir ve görüşlerine değer verildiğine, eşit muamele gördüğüne

ilişkin his oluşturmaları açısından önemlidir. Ancak; ilk etapta çalışanlara işteki eylemleri üzerinde daha fazla kontrol sağlıyor gibi görünen bu katılımcı uygulamanın iş memnuniyetini artıracakı düşünülse de artan baskılar ve iş yükü nedeniyle iş yaşamında daha fazla strese yol açtığı görülmüştür. Ayrıca orta yönetim katmanlarının ortadan kalkması, bazı alanlarda terfi için daha az fırsatlara yol açmış ve iş güvencesi algısında düşüşe neden olmuştur (Henry, 2004: 277).

Grup yaşamının belirleyici bir yönü olan işgörenlerin duyuşsal deneyimleri araştırmacılarından gittikçe daha fazla ilgi görmektedir. Örgütte bulunanların etkileşimi ve performansının arkasında bireylerin duygusal durumları yatmaktadır. Bazı bilim insanları, örgütte bulunan çalışanların görevlerini yaparken, diğer üyelerle karşılıklı olarak ruh halleri ve duyguları paylaştıklarını iddia etmiştir. Örgütteki işgörenlerin paylaştıkları ruh halleri, üyelerin ortaklaşa hedeflere ulaşma motivasyonunu etkileyebilmektedir. Duygular; sevinç, öfke, korku gibi belirli kişilere veya olaylara kısa tepkileri ifade ederken, ruh hali denilince; dakikalardan günlere kadar değişebilen nispeten kalıcı duygusal durumlar tarif edilmektedir (Bartel ve Saavedra, 2000).

Kulik ve Mahler'in araştırması (1987) insanların çevresindeki insanlardan ne derece etkilendiğini gösteren araştırmalardan biridir. Söz konusu araştırmada, rastgele (ameliyat olmuş) oda arkadaşları atanmış hastaların ameliyatlarından önce daha az endişeli olduğu, ameliyatlarından sonra fiziksel olarak daha aktif olduğu ve hastaneden daha hızlı taburcu olduğu görülmüştür. Buna, cerrahi hastalarda anksiyete düzeylerinin genellikle ameliyattan sonra öncekinden daha düşük olması, ameliyat sonrası oda arkadaşlarının ziyaretçilerinin, ameliyat öncesi oda arkadaşlarının ziyaretçilerinden daha az endişeli olması ve bu durumun bir dereceye kadar duygusal bulaşmayı yansıtmaları olası gerekçeler olarak sunulmuştur. Ayrıca, ameliyattan önce, ameliyat olmuş bir hastayla aynı odayı paylaşmak da nispeten sakinleştirici bir etkiye sahiptir. İnsanlar "eğer o adam başardıysa, ben de başarabilirim" diye düşünmektedirler. Bireylere yaşayacakları hisler hakkında önceden bilgi verilmesi veya ameliyat öncesi hastalara ameliyat sonrası olaylarla başa çıkmak için belirli yöntemlerin öğretilmesi yoluyla sıkıntının azaltıldığını ve/veya iyileşmenin kolaylaştığı bilinmektedir. Duyusal bilgi sağlanması ve spesifik başa çıkma yöntemlerinin sunulması hastaların kontrol algılarını artırabilir ve böylece endişeleri yatıştırabilir. Olayların daha önceden belirlenebilir görünmesi, ameliyat sonrası bazı olayların tehdit olarak değil normal olarak algılanmasına

olanak tanıyabilir. Ameliyat sonrası olaylar hakkında endişelenmeye daha az enerji harcayan hastalar, mevcut başa çıkma yöntemlerini kullanırken kendilerini daha güvende hissedebilir ve iyileşmeye fayda sağlayan faaliyetleri gerçekleştirme konusunda daha yetenekli olabilirler. Kişinin hissedeceği hisler ve ameliyattan sonra yapması ve yapmaması gerekenler hakkında zengin bir bilgi birikimi, tartışma veya basit gözlemsel öğrenme yoluyla iyileşmekte olan bir oda arkadaşından canlı bir şekilde elde edilebilir (Kulik ve Mahler, 1987). Ameliyatını bekleyen hastalarda olduğu gibi çalışanlara değişim sürecinin iyi bir şekilde tanıtılması, bu sürecin tehdit olarak değil, normal olarak görülmesini sağlayabilir. Örgütte bulunan işgörenler işin nasıl yapılacağını olduğu kadar, örgütteki davranış tarzını da iş arkadaşlarını gözlemleyerek öğrenebilmektedir. Hatta iş yaşamında var olan rahatlık ya da gerginlik iş arkadaşlarından bulaşabilmektedir. Amherst'teki Massachusetts Üniversitesi'nde psikoloji profesörü olan Seymour Epstein, insanların etraflarındakilerin ruh hallerinden “duygusal bulaşma” yoluyla etkilendiğini söylemektedir (Bird ve Clendenin, 1992). Mutluluk, sevinç, umut ve coşku gibi olumlu duygular örgütün büyümesi üzerinde olumlu bir etkiye sahipken; öfke, iğrenme, kıskançlık ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular örgütte olumsuzlukları beraberinde getirmektedir (Mishra, 2021).

Ruh hallerinin aktarımı toplumsal virüslerin bulaşmasına benzemektedir. İnsanların sevinç ya da depresyon gibi ruh halleri başkalarına iletilebilir. Depresif biriyle konuşmak kişinin depresif hissetmesine ya da tam tersi kendine güvenen biriyle konuşmak ise kişinin iyi hissetmesine sebep olabilir (Hatfield vd., 1994). Depresyondaki hastalar, etkileşimde buldukları ve reddedildikleri kişilerde olumsuz etkilere neden olabilir. Nitekim, depresyonda olmayan kişiler ile klinik depresif belirtileri gösteren kişilerin eşleştiği telefon görüşmelerinde, başlangıçta dengeli ruh halinde olan bireylerin 20 dakika içinde depresyona girip kendilerine düşman oldukları görülmüş ve bu araştırma başkasının depresyonundan "etkilenmenin" sadece 20 dakika olduğunu belirlemiştir (Coyne, 1976).

Cole vd. (2008: 953) araştırmalarında takım olumsuz ruh halinin takım performansını olumsuz etkilediğini tespit ederken, Knight (2011) grubun pozitif ruh halinin yenilik ve keşif davranışlarının uygulamaya geçmesini kolaylaştırdığını ve grup başarısını artırdığını belirtmektedir. Nitekim Barsade (2002) gruplarda duygusal bulaşmanın meydana geldiğini ve insanların ruh hallerini değiştirdiğini ayrıca; insanların "yürüyen ruh hali taşıyıcıları"

olduğunu ve sürekli olarak başkalarının ruh hallerini ve ardından yargıları ile davranışlarını etkilediğini göstermiştir.

Değişim yönetimi alanında yürüttüğü çalışmalarla tanınan Kubler-Ross Değişim Eğrisi Modeli'nde sıralanan yedi davranıştan en ilgi çeken kişinin performansının en düşük olduğu umutsuzluk noktası olarak adlandırılan depresyon aşamasıdır. Bu araştırmanın bir gayesi depresyon geçiren, umutsuzluk taşıyan örgütlerin var olup olmadığı, tanısının nasıl konabileceği ve tedavisinin nasıl olduğu ile ilgilidir. Araştırmada, örgüte sirayet etmiş depresyon durumunda nerelerde değişime gidileceği belirlenecek iken, bahsedilen model ile aslında değişim sürecinin içinde de depresyon basamağının olabileceği görülmektedir. Depresyon, olumsuz olarak algılanan değişime verilen normal bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır (Clark, 2015).

İletişim ve bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimlerden en çok etkilenen sektörlerden biri kuşkusuz eğitimidir. Hızlı gelişen ve değişen dünya koşulları doğrultusunda güncellenen müfredat, program, ders araç ve gereçleri, öğretim yöntem ve teknikleri ve değerlendirme tekniklerinin okullara girmesi, hiç şüphesiz uygulayıcı konumunda bulunan öğretmen ve yöneticilerin gösterecekleri tepkiyle doğrudan ilgilidir. Eğitim politikalarının görünürlüğünün ve uygulamasının sağlandığı okulların değişime olan inançları yahut değişime olan dirençleri son derece önemlidir. Ayrıca büyük ideallerle başlanılan öğretmenlik mesleğinin doyumunu, ilk günkü canlılığıyla koruması ve öğretmenlerin çalışma azim ve şevklerini zamanın yıkıcı etkisi karşısında yitirmemeleri yine oldukça önemlidir.

Örgütsel değişim sinizmi ile örgütsel depresyon arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımları ve sınırlılıklarından ayrıntılı bir şekilde bahsedilerek bu araştırmada yer alan kavramların tanımlarına yine bu bölümün sonunda yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Bireylerin ilgi, beklenti ve gereksinimlerini karşılarken bir yandan da kendi amaçlarını gerçekleştirme gayesiyle kurulan örgütler aslında ortak bir çabayı gerektirir.

Başlangıçta böyle başlayan örgüt süreci belli bir zamandan sonra verimini kaybeder, amacından uzaklaşır yahut yerine getiremez ve motivasyonunu düşürebilir. Vizyon geliştirmesini bırakın misyonunu yerine getiremeyen örgütler haline dönüşebilir. Kuramsal açıdan bakıldığında çeşitli metaforların kullanıldığı örgüt ile insan yapısı arasında çeşitli benzerlikler dikkat çekmektedir. Erikson Psikososyal Gelişim Kuramı'nda 30-60 yaş aralığında "Üretkenliğe Karşı Durağanlık"tan bahseder. Örgütlerde de bunun bir karşılığı olabilir. Örneğin örgüt boyutunda bir girişim olabilecekken bir çekingenlik yaşanabilir. Örgütsel boyutta üst organlarca, dış çevre tarafından küçük düşeriz, alay ediliz çekincesiyle girişimlerden geri durma yaşanabilir. Bugün örgütlerin kimlik ve kültür kazandığı konusunda çoğunluk hem fikir durumdadır. Eşdeğer örgütlerle iletişimi, eşgüdümü, koordinasyonu, işbirliği iyi olan örgütler varken yalnız bırakılıp kaderine terk edilen örgütler de günümüzde karşımıza çıkabilir. Aslında Erikson'un kuramının son basamağındaki umutsuzluk, örgütlerde de yaşanabilir. Örgütsel umutsuzluğun ortaya çıkışı kimi zaman bir kronoloji izlerken kimi zaman da herhangi bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir.

İnsan ve örgütsel yapılar yaşamsal faaliyetleri açısından birbirlerine benzemektedir. Bireysel ya da örgütsel olarak başarılı olmak, kendi dışımızdaki olayları kontrol etmek ve önceden tedbir almakla mümkündür (Zengin ve Bekmezci, 2021). Örgütler de zamanla tıpkı insanlardaki gibi kişilik geliştirebilir ve hedeflerine ulaşamadıklarında bir takım psikolojik rahatsızlıklar gösterebilir. Örgütlerin kişilikleri ve ruh halleri varsa şayet, o halde bir örgüt de depresyona girebilir. Sürekli olarak iyi ya da kötü günlere dönen bir örgütün güçlü bir antidepresan şişesine ihtiyacı vardır (Hammer ve Barnhill, 2002). İş gayesini ve doyumunu yitirmiş, hedefe ulaşmak için çaba göstermeyen, olumsuz iş koşullarından yakınıp olumluya gidiş inancı ve umudunu kaybetmiş, ait olduğu örgütü ifade etmekten çekinen işgörenler örgüt için üzerinde durulması gereken önemli bir husustur.

Örgütte bir sıkıntı, bir karışıklık, ilerlemesini engelleyen, geleceğini tehdit eden bir durum var mıdır? Bu konuda ne yapılabilir? (Bilchik, 2000: 34). Depresyon, günümüzde sadece bireylerin sağlığını değil, aynı zamanda örgütlerin sağlığını da tehdit etmektedir. Umutsuzluk, umursamazlık, vurdumduymazlık, tükenmişlik sonucu oluşabilecek depresyon, okullarımızın örgüt yapısına sirayet etmesi halinde tehlike oluşturacaktır. Ayrıca örgütsel depresyona yakalanan okullar başta olma üzere tüm okullarda, öğretmenlerin değişime olan direnç, inanç ve tutumlarının tespiti oldukça önemlidir.

Bu araştırma; resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları açısından Türk Milli Eğitim Sistemi'nin temel yapı taşı olan okulların, örgütsel depresyon ve örgütsel değişim sinizmi düzeyini belirlemek ve örgütsel depresyon-örgütsel değişim sinizmi ilişkisini temel alarak araştırmak ve öneriler geliştirerek yeni ve farklı bir çalışma alanı açmak niyetindedir.

1.2. Problem Cümlesi

Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi ile örgütsel depresyon algıları hangi düzeydedir? Bu algılar onların sahip olduğu bireysel özellikler ve görev yaptıkları okullara göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi ile örgütsel depresyon algıları arasında nasıl bir ilişki vardır? Birbirini nasıl yordamaktadır?

1.3. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula ilişkin algıları açısından örgütsel depresyon düzeyi hangi seviyededir?
2. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula ilişkin örgütsel depresyon algılarında, okul özellikleri olan;
 - 2a) Bir önceki senenin merkezi sınav puanı ortalaması,
 - 2b) Öğretmen mevcudu,
 - 2c) Hizmet alanıdeğişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula ilişkin örgütsel depresyon algılarında, kişisel özellikleri olan;
 - 3a) Cinsiyet,
 - 3b) Yaş grubu
 - 3c) Medeni durum
 - 3d) Branş
 - 3e) Eğitim durumu
 - 3f) Öğretmenlik kariyer basamağı
 - 3g) Meslekteki çalışma yılı

3h) Çalıştıkları okuldaki çalışma yılı
değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?

4. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula ilişkin algıları açısından örgütsel değişim
sinizmi düzeyi hangi seviyededir?

5. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula ilişkin örgütsel değişim sinizmi algılarında,
okul özellikleri olan;

5a) Bir önceki senenin merkezi sınav puanı ortalaması,

5b) Öğretmen mevcudu,

5c) Hizmet alanı

değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?

6. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula ilişkin örgütsel değişim sinizmi algılarında,
kişisel özellikleri olan;

6a) Cinsiyet,

6b) Yaş grubu

6c) Medeni durum

6d) Branş

6e) Eğitim durumu

6f) Öğretmenlik kariyer basamağı

6g) Meslekteki çalışma yılı

6h) Çalıştıkları okuldaki çalışma yılı

değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?

7. Öğretmenlerin örgütsel depresyon ve örgütsel değişim sinizmi ilişkisi anlamlı mıdır?

8. Öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları onların örgütsel değişim sinizmini
yordamakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi algıları ile örgütsel depresyon algıları arasındaki ilişkiyi ve birbirini ne derece yordadığını belirlemektir. Öğretmen algılarına göre örgütsel değişim sinizmi ve örgütsel depresyon algıları; görev yapılan okulun bir önceki merkezi sınav puanı ortalaması, öğretmen mevcudu ve hizmet alanı ile cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, eğitim durumu, öğretmenlik kariyer basamağı, meslekteki çalışma yılı, çalıştıkları okuldaki çalışma yılı gibi değişkenler açısından değişip değişmediğini araştırmak ve elde edilen verilerle sonuçlar sunmak ve öneriler getirmek amaçlanmaktadır.

Örgütsel depresyon ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi okul yapısı altında, okullarda görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla incelemeyi konu edinen bu araştırma elde ettiği bilgiler ışığında uygulayıcı ve araştırmacılara öneriler geliştirme gayesindedir. Okulların örgütsel depresyon seviyesi ve örgütsel değişime yönelik tutumlarının belirlenerek varsa yaşanan olumsuzlukların giderilmesi için literatür ışığında yeni bir yol belirlemek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

1.5. Araştırmanın Önemi

İşyerinde psikolojik işlev bozukluğu, fiziksel yaralanma veya ölüm için büyük risk oluşturan tehlikelere oranla küçümsenmektedir. Gerçekten de, risk yönetimi programlarının odak noktası olan iş güvenliği uygulamaları genellikle psikolojik stresörleri değil, tehlike ve enfeksiyon kontrolünü içerir. İş stresi kategorisinde bile, tükenmişlik küçümsenme eğilimindedir. “Tükenmişlik” yeterince önemsenmemekte, riskleri yanlış değerlendirilmekte ve sanki bunun başlarına gelmeyeceği varsayılmaktadır. Tükenmişlik meydana geldiğinde, eskisi kadar olmasa bile üretkenlik devam etmekte; ancak zaman geçtikçe üretim azalırken, performans ve sağlık maliyeti artmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 69).

Örgüt depresyonu yerli literatüre eğitim-öğretim alanında yazılan doktora teziyle girmiştir. Bilişsel davranışçı yaklaşımla bütünleştirilen hobiterapi uygulamasının öğretmenlerin örgüt depresyonu düzeyini düşürmede etkili olduğu belirtilen araştırma (Sezer, 2008) ilerleyen süreçte örgütsel depresyon alanındaki araştırmalarda kullanılan ölçeğin geliştirilmesi açısından da oldukça önemlidir. Nitekim günümüze kadar örgütsel

depresyon alanında yazılan 5 (beş) yüksek lisans tezinin tamamında örgütsel depresyon düzeyini belirlemek için bu ölçek (Sezer, 2011) kullanılmıştır. Bu tezlerin 3'ü eğitim-öğretim alanında olup liselerde örgütsel depresyon düzeyinin belirlenmesi (Keleş, 2016) okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile örgütsel depresyon ilişkisi (Uçar, 2016) damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının örgütsel depresyona etkisi (Aktürk, 2019) araştırılmıştır. Ayrıca işletme alanında; enerji, rafineri, filo ve dolun tesislerinde çalışanlara yönelik, panoptikonun çalışan verimliliği, iş stresi ve örgütsel depresyon üzerine etkisi (Bozkurt, 2021) ve psikoloji alanında; market çalışanlarına yönelik toksik liderlik davranışlarının örgütsel depresyona ve örgüt temelli benlik saygısına etkisi (Doğan, 2021) araştırılmıştır. Örgütlerin çoğunun yakalanma tehlikesi bulunan “örgütsel depresyon” durumuyla ilgili literatürde bu zamana kadar az çalışmanın yapılmış olması sebebiyle bu alanda yapılacak araştırma “örgütsel davranış” alanına katkı sağlayacak, ilerleyen süreçte “örgütsel davranış”ın ele alacağı konular arasına girmesini sağlayabilecektir. Ayrıca alanyazında birbirinin sebebi yahut sonucu olarak gösterilen “örgütsel depresyon” ile “örgütsel değişim sinizmi” arasındaki ilişki gerek yerli gerekse yabancı literatürde bugüne değin ihmal edilmiştir.

Örgütsel değişim sinizmi yerli literatüre kamu yönetimi alanında yazılan yüksek lisans teziyle (Turan, 2011) girmiş, bu zamana değin 14 tez üretilmiştir. Bunlardan altısının eğitim-öğretim alanında olduğu çalışmalarda bu zamana kadar eğitim örgütlerinde değişim sinizmi (Çavdar, 2016) okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerde görülen değişim sinizmi arasındaki ilişki (Baş, 2018) öğretmenlerde örgütsel değişim sinizmi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Kılıçoğlu, 2018) okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki (Aslan, 2019) okul yöneticilerinin değişim sürecinde duyguları yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin değişim sinizmi düzeyleri arasındaki ilişki (Yılmaz, 2020) öğretmenlerin Türk eğitim sistemindeki reform hareketlerine yönelik tutumları ile örgütsel değişim sinizmi algıları arasındaki ilişki (Mete, 2021) konuları üzerinde araştırmalar yürütülmüş, genelde bir ilişki ispata çalışılmıştır.

1980 ve 1990'lı yıllarda uluslararası yayınlarda “tükenmişlik” üzerine çalışmalar yürütülmüş, “örgütsel depresyon” ise daha çok 2000'li yılların başından itibaren önem kazanmıştır. Ülkemizde örgütsel depresyon gibi yerli alanyazında yeni yeni yer edinen

örgütsel değişim sinizmi yabancı literatürde 90'lı yılların ortalarından itibaren üzerinde durulan konular arasında yer almıştır. Örgütsel değişim sinizminin, örgütsel depresyon gibi alanda yeni çalışılan bir konu olmasının yanısıra bu ikili arasındaki ilişkinin bu zamana kadar çalışılmamış olması araştırmanın önemini artırmaktadır.

Bu araştırma ile okulların örgütsel depresyon yaşayıp yaşamadıkları, öğretmenlerin örgütsel değişime yönelik düşünceleri ve bu iki olgu arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılarak durum tespiti ve önerilerin geliştirilmesinin uygulayıcılar ve araştırmacılara yarar getireceği değerlendirilmektedir. Örgütsel depresyon yaşayan ya da yaşamayan okullarda görev yapan öğretmenlerin değişimi bir ihtiyaç olup görüp görmedikleri bu araştırmayla mümkün olabilecektir. Ayrıca örgütsel depresyon-örgütsel değişim arasındaki ilişkinin bu zamana kadar çalışılmamış olması, bu alanda ileride çalışmak isteyenler için de bir temel oluşturabilecektir.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tüm sorulara içtenlikle; duygu ve düşüncelerini yansıtır samimiyetle cevap verdikleri; rastgele-tesadüfi seçilen okul ve öğretmen örneklemesinin de evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Balıkesir ili Körfez ilçelerinde (Edremit, Havran, Burhaniye, Gömeç ve Ayvalık) bulunan resmi ortaokullarda görevli öğretmenlere uygulanan “Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği” ile “Örgüt Depresyonu Ölçeği”nin ölçtüklere değişkenlerle sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Değişim :Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü (Parlatır vd. 1998:540). Belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma (Erdoğan, 2021: 9).

Değişim Yönetimi :Hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun

stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi (Parlatır vd. 1998: 541). Değişimi oluşturan sürecin yönetimi (Erdoğan, 2021: 19).

- Depresyon :Kişide günlerce, aylarca belki de yıllarca süren özgüveninde azalma, yaptıklarından ve hayattan zevk alamama umutsuzluk ve isteksizlik halinin olmasıdır (Kafes, 2021: 187). Ekonomik faaliyetin az olduğu, birçok işletmenin başarısız olduğu ve birçok insanın yoksul ya da işsiz olduğu uzun bir dönem (Parkinson ve Noble, 2006: 154). Ruhi çöküntü (Parlatır vd. 1998: 561).
- Direnç :Dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet (Parlatır vd. 1998: 598).
- Engel :Bir şeyin gerçekleşmesini önleyen sebep, mâni, mahzur, müşkül, mania (Parlatır vd. 1998: 713).
- İş Doyumu :Çalışanın, işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 240).
- Motivasyon :Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları (Ünal, 2000).
- Öğrenilmiş Çaresizlik :Bireyin tepki ve davranışlarının sonuca ulaşmada boşuna olduğu ve isteklerini gerçekleştirebilmede çabalarının başarısız olması nedeniyle bireyin kaygılanması ve korku yaşaması ve bu nedenle de sonucu kontrol etmek için motivasyonunda düşüş görülmesi (Güler, 2011: 383).
- Örgüt :Belirli bir amaca ulaşmak için birlikte bir işletme veya başka bir grup oluşturan bir grup insan (Parkinson ve Noble, 2006: 379). Ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilât (Parlatır vd. 1998: 1736).
- Örgüt İklimi :Bireyin davranışı üzerinde etkili olan belli koşullar, bir iş yerinin gezilmesi halinde hissedilen hava, çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümü (Balcı, 2021: 225, 226). Tüm örgütün ve ana alt birimlerinin özelliklerini karakterize eden, rutin uygulamalardan kaynaklanan, içerisinde duygusal tepkiler

barındıran üyelerin tutumunu etkileyen davranışlar (Hoy ve Miskel, 2012: 209).

Örgüt Kültürü :Bir organizasyonun hissine, duygusuna, atmosferine, karakterine veya imajına ulaşma girişimidir (Hoy ve Miskel, 2012:179). Bir örgütte bilinçli ya da bilinçsiz şekilde uygulanan bir dizi sayıltı, inanç ve değerler bütünü (Balcı, 2021: 224).

Örgütsel Bağlılık :Sadakat normunun içselleştirilmesinden ya da ayrılma halinde hesap edilen maliyetlerden kaynaklanan rahatlık ve kişisel yeterliğin sonucu gelişen örgüte üyeliği sürdürme arzusu (Meyer ve Allen, 1991: 82).

Örgütsel Yabancılaşma:Örgütte çalışan bireyin, mesleki gelişiminin, değişiminin üstleri tarafından tanınma, takdir edilme, kabul görme beklentilerinde doyumsuzluk yaşanması (Salihoğlu, 2014).

Sinizm :İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan, bütün gereksinmelerden sıyrılarak bağımsız olarak erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm (Parlatır vd. 1998: 1326).

Stres :Bireyin, fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret (Cüceloğlu, 2006: 321). Ameliyat şoku, aşırı yorgunluk, üzüntü, travma, soğuk, heyecan vb. etkenlerin organizmada, iç organlarda ve metabolizmada oluşturduğu bozuklukların tümü (Parlatır vd. 1998: 2032). Organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan durum (Baltaş ve Baltaş, 2005).

Tükenmişlik :Duygusal yorgunluk hislerinin artması hali, çalışanların psikolojik olarak kendini işe verememesi,müşterileriyle ilgili alaycı ve olumsuz tutum geliştirmesi, işinde mutsuz olması ve işlerindeki başarıdan memnun olmaması durumunu ifade etmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Umutsuzluk :Umudun mutlak kaybı (Lazarus, 1999: 659). Bir amacı gerçekleştirmede olumsuz beklentiler ve çözümsüzlük duyguları (Özben, 2008: 137).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE/ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Örgütün açıkça görülemeyen ama örgüt üyelerince sezilebilen genellikle duygusal kaynaklı ve genel iklime göre şekillenen gizli öğeleri vardır. Örgütün kendine özgü görüşleri, birimlerarası ilişkilerde örgüt üyelerinin davranış biçimleri, örgüte bağlılığın algılanış biçimi örnek olarak gösterilebilir ve örgüt iklimini akıllara getirir. Örgütün zamanla geliştirdiği kişilik, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öylesine bir etkileşim gösterir ki oluşan bu iklim örgüte bir kimlik kazandırmanın yanısıra kişinin davranışlarına da tesir eder. Örgüt iklimi, örgüte kimlik kazandıran, işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte hâkim tüm özelliklerin toplamıdır (Ertekin, 1978). Örgütsel iklim çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkilemekle kalmaz aynı zamanda havanın olumlu olduğu kurumlarda personel ve hizmet sundukları arasında daha sağlıklı ilişkiler oluşacağından, bu durum hizmet alan kişiler arasındaki depresyonu dahi etkileyebilir (Cassie ve Cassie, 2012).

Örgüt iklimlerine ait yapılan sınıflandırmada açık iklim, örgütün görev başarısının ve çalışanların sosyal ihtiyaç memnuniyetlerinin karşılandığı, doğal davranışların görüldüğü, enerjik ve canlı bir örgütü tanımlarken; kapalı iklim ne örgütün görevinin yerine getirildiği ne de bireylerin sosyal memnuniyetinin sağlandığı, örgütte ilgisizliğin ve hareketsizliğin hâkim olduğu, cansızlığın ve sahte davranışların gözlemlendiği bir ortamı ifade eder (Halpin ve Croft, 1963: 3, 4).

Çalışanın psikolojik sermaye seviyesi olarak nitelenen umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılık durumlarının performans, memnuniyet ve bağlılığa olumlu etkisi bulunmuş, destekleyici bir iklimin de memnuniyet ve bağlılığı artırdığı görülmüştür (Luthans vd. 2008: 235). Çiftçi ve Altın (2020) da çalışanın içinde bulunduğu örgütün iklimini olumlu algılaması halinde psikolojik sermaye seviyesinin artacağını, ayrıca örgütte katılım arttıkça, çalışanların umut, iyimserlik ve öz-yeterlilik düzeyinin arttığını belirtmektedir.

Yüksek baskı ve korkunun başarıyı teşvik ettiği şeklindeki yaygın iddianın en azından bilgi çalışması alanında geçerli olmadığını iddia eden Amabile ve Kramer (2011) bireylerin iş yaşamlarına olumlu duygu beslediklerinde, mutlu olduklarında; meslektaşları ve örgüt hakkında olumlu algıya sahip olacaklarını, işin kendisinin motive edici olacağı, çalışanların daha yaratıcı ve üretken olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca bu olumlu ortamda

insanlar kendilerini işe daha fazla adayacak ve meslektaşlarıyla daha içten, ortaklaşa çalışma sergileyebilecektir. İnsanların içsel çalışma hayatı o günkü hatta ertesi günkü performansını etkileyen önemli bir unsurdur. Bahsi geçen çalışmaya göre, iş yaşamındaki başarısızlıklar, işgörenin kayıtsız davranmasına ve işi yapmaya isteksiz hissetmesine yol açabilir.

İşgörenlerin çalışmalarını istekle yerine getirmelerini sağlayan güç örgütsel güdülemedir (Ertekin, 1978). Örgütün havasını güzelleştiren değişkenler arasında olan “özendirme”de; koşulların benimsenmiş yöntem ve davranışlara uydurulması, karar sürecine katılım ve birlik duygusunun paylaşımı önemli faktörler arasındadır (Bursalıoğlu, 2002: 27).

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için en modern teknoloji ile donatılması, çevresiyle ilişkilerinin iyi olması, bireylerden beklenen rollerin iyi tanımlanmış olması yetmez. Örgütün etkin ve etkili olabilmesi örgütteki işgörenlerin çalışma anlayış ve eğilimlerine, şevk ve arzularına bağlıdır. İşgörenin çalışma azmini ise parça başına ödeme ve yan ödeme gibi bireysel özendiricilerin yanısıra “scanlon planı” gibi kârın gruba dağıtılmasını öngören grup özendiricileri belirleyebilir; çünkü çalışma arkadaşlığı ya da işyerindeki informel ilişkiler ve gruptan dışlanma korkusu nedenleriyle sadece bireysel özendiriciler çalışma hayatında yeterli değildir. Ayrıca bireyler salt maddi, bireysel menfaatlerinden öte bir takım moral değerlere de ihtiyaç duyarlar (Şaylan, 1973). Günümüzde çalışanların örgütte çalışmaya devam etmesi için maaş ve yan haklar gibi maddi etmenler kâfi gelmemekte, çalışanlar manevi destek de talep etmektedir (Akduman ve Hatipoğlu, 2020: 97).

Örgütsel depresyon bir örgütte depresyon geçiren bireylerin varlığının, o okulda depresyon geçiren birey sayısının tespitinden, daha fazlasını ifade eder. Dolayısıyla o örgütte bulunan bireyden ziyade örgütle ilgilenir. Zira toplum, salt, onu oluşturan bireylerin bir toplamından ibaret değildir; bireylerin birleşmesinden kendine has özelliklere sahip, özgül bir yapı ortaya çıkmaktadır (Durkheim, 2004: 212). Örgütler tek tek bireylerden ayrı, kendilerine özgü bir takım bilişsel ve davranışsal özellikler gösterebilir (Uçar, 2016: 42).

“Kalabalık psikolojisi” yahut “grup akli” olarak nitelendirilebilecek grup etkisi, üyeler arasında duygusal bağlar oluşturmak, onları biraraya getirmek, grup etkinliğini artırmak gibi olumlu etkilerin yanısıra bireylerin kendi duygu ve davranışlarının üzerine çıkarak tek başlarına olduğundan daha aşırı davranışlarda bulunmasına da neden olur. Grup

etkisinin duygusal aktarımı, yukarıdan aşağıya duyuşsal bağlam şeklinde olabileceği gibi, aşağıdan yukarıya duyuşsal bileşim şeklinde de olabilir (Barsade ve Gibson, 2012: 119).

Hızlı değişim ve dönüşümler günümüzde iş yaşamını da etkilemiş, yaşanan değişimlere uyum sağlama gayreti örgütsel ve bireysel boyutta bir takım sorunlara neden olmuştur (Uçar, 2016: 41). 2020 yılı "atılım zamanı"nın başlangıcıydı. Dünya geneli değişmekte ve örgütlerimiz de dahil olmak üzere dünya genelinde sürekli bozulma ve süresiz değişim yaşamaktayız. Son birkaç yıldaki olaylar sadece örgütlerin kasıtlı olarak değişime geçme ihtiyacını ortaya koymakla kalmadı, aynı zamanda onları ileriye atılma ihtiyacını anlamaya zorladı (Miller ve Davis-Howard, 2022: 44). Motive edici bir güç olarak umut, değişimin bir kıvılcımı olabileceği gibi, faydalı bir değişiklik, iyi bir yaşam oluşturmak için daha fazla umuda yol açabilir (Lopez vd. 2004: 389, 390).

Higgins ve Bourne (2018: 7) öğretmenlerin özellikle yeni bir eğitim yılının başında sınıflarında dünyayı değiştirmeye hazır olup olmadıklarını soruyor ve yanıtı da kendileri veriyor: Zaman içerisinde tutku ateşi sönmekte, bireyler sıradanlığa uyararak ve maaş çekiyle yetinmektedir. Maaşın ötesinde çalışma dürtüsünü kaybeden insanlar, profesyonel ve bireysel büyümenin yenilikçi yollarını bulmakta zorluk çekmekte ve ortaya çıkan bu zihinsel durgunluk, her türlü insani gelişmeyi yok etmektedir. İnsanlar genel olarak olumlu olmakla birlikte, bu değişimi kabul etmeye istekli oldukları anlamına gelmemektedir.

2.1. Örgütsel Depresyon

Literatürde ihmal edilen genel olarak ne zaman ortaya çıktığının araştırmacılarca da tespit edilemediği grup duyguları çalışma eksikliğine neden olabilir. "Grup duyguları" terimi oldukça güçlü bir duygusal tecrübe anlamına gelir ve ayrık duyguları (öfke ve coşku) ifade edebilir. Gruplar birbirlerinin duygularını yakalar ve grubun uyumu ölçüsünde bir çok duygu paylaşılır. Öfke ya da öfke parlamaları, sevgi ve coşku durumları, örgütün duygusal geçmişi, duygusal ya da duygusal olmayan davranışlar grubun geleceğini etkiler (Kelly ve Barsade, 2001).

1960'lı yıllarda Martin Seligman ve arkadaşları, ABD'de bir üniversitede sekizerli üç gruba ayırdıkları köpekler üzerinde yaptıkları deneyde, elektrik şokunu ne yaparlarsa yapsın kesemeyen "çaresizler" grubunun bir müddet sonra koşullar değişse de artık herhangi bir gayret göstermediklerini, tepki vermediklerini tespit ediyor. 1967 yılında Gordon R.

Stephenson ve arkadaşları tarafından yapılan ve “Beş Maymun Deneyi (The Five Monkeys Experiment) ise muza ulaşmaya çalışan maymunun neden yaptıklarını kendilerinin de bilmediği diğer maymunlar tarafından dövülmesini konu edinir. 1974 yılında Donald Hiroto da yaptığı deneyde insanların da diğer canlılardan farkının olmadığını ve çaresizliği öğrendiklerini belirlemiştir.

Öğrenilmiş çaresizlik, olumsuz yaşantıların, olumsuz davranışlardan kaçınma çabasının yokluğu sonucu “Ben yetersizim” “Ben güvensizim” “Ben beceriksizim” gibi duygu ve düşünceleri taşıyan kişinin durumunu ifade etmektedir (Bakırcıoğlu, 2016: 1154). Bireyin artık tepkilerinin duruma etki etmeyeceği, elinden bir şey gelmeyeceği duygu ve düşüncesine sahip olan birey strese kapılıyor ve sonunda depresyon gelişiyor. Örgütlerde de zamanla istenilen hedefe ulaşamadığında üyelerinde kendini yetersiz hissetme, dahası iyi sonuçları da şansa ve kadere, çevresel etmenlere bağlama davranışı ve sonrasında depresyon gelişebilmektedir. Artık bu noktada örgüt kendisinin bir şeyler başarabileceğine olan inancını kaybetmiş durumdadır.

Depresyon, Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel engelliliğe en büyük katkıyı yapan hastalık olarak sıralanmaktadır. Depresyon aynı zamanda yılda 800.000'e yaklaşan intihar ölümlerinin de başlıca nedenidir. 2015 yılında depresyonlu dünya nüfusunun oranının %4,4 olduğu tahmin edilmektedir. Depresyon, kadınlarda (%5,1) erkeklere göre (%3,6) daha sık görülmektedir (WHO, 2017). Ülkemizde son 12 ay içinde 15 yaş üstü nüfusun geçirilen hastalıklarına bakıldığında; erkeklerin %5,7'si, kadınların ise %12,2'sinin şikayeti (sağlık kuruluşuna başvuruların toplamının %9'u) 7. sırayla depresyon olmuştur (SİY, 2021: 47). Çalışma çağındaki yetişkinlerin tahminen %15'i herhangi bir zamanda ruhsal bir bozukluğa sahiptir. Küresel olarak, 2019 yılı itibariyle 280 milyon kişi depresyon ile yaşamaktadır. En yaygın ruh sağlığı sorunları olan depresyon ve anksiyete gibi yaygın ruhsal bozuklukların küresel ekonomiye üretkenlik kaybından kaynaklı olarak her yıl 1 trilyon ABD dolarına mal olduğu tahmin edilmektedir (WHO, 2022: 2). Depresyon, dünya çapında yaygın bir hastalıktır ve yetişkinler arasında %5,0 ve 60 yaş üstü yetişkinler arasında %5,7 olmak üzere nüfusun tahmini %3,8'ini etkiler. Ruhsal bozukluklar için etkili tedaviler bilinmesine rağmen, düşük ve orta gelirli ülkelerdeki insanların %75'inden fazlası tedavi görmemektedir. (WHO, 2021). Peki ya örgütler, depresyon geçirdiklerinin farkında oluyor mu, yahut da tedaviye yönelik işlemler uyguluyor mu? Örgütte bulunanların örgütsel depresyonu hissetme durumları cinsiyete göre farklılık gösteriyor mu?

Depresyon çoğunlukla bireyleri kendi başlarına, izole bir şekilde ilgilendiren kişisel bir mesele olarak kabul edilir. Ancak bu bazı durumlarda geçerlidir. Aslında birçok örgüte genel bir depresyon yayılır (Gray, 2008: 10). Bireysel olarak yaşanan patolojik durumlar büyük ölçüde bireyi ve yakın çevresini olumsuz etkilerken, bir örgütteki patolojik bir durum, örgütün büyüklüğü ve toplumdaki önemi ölçüsünde bütün bir toplumu etkileyecek kadar büyük sonuçlara yol açabilir (Sezer, 2011). Örgütsel depresyon, bir bireydeki depresyona çok benzerdir (Bilchik, 2000: 35). O halde depresyon belirti, tanı, tedavi vb. süreçlerini örgüte uyarlayabilir miyiz?

Depresyon üzerinde kalıtımın etkisinin olduğunu, bazı depresyon türlerinin miras olarak alınabildiğini destekleyen araştırmalar mevcuttur (Kaila, 2005: 191). Peki örgütlerden depresyona daha yatkın kurumlar hangileri olabilir? Uluslararası alanda sağlık kuruluşları ve kiliseler üzerinde çalışmalar yürütülmüştür. Örgütsel depresyon, bir örgütte depresyon halinde bulunan bireylerin sayılması demek değildir. Nitekim, bir okulda örgütsel depresyon durumunun varlığı için o okulda depresyon geçiren bireyin olmasına da gerek yoktur. Normal yaşantısında herhangi bir sorunu olmayan çalışanın örgüte geldiğinde umutsuzluk, bitkinlik, yılgınlık hissetmesinden bahsediyoruz. Bu aynı günlük yaşamında konuşkan, orijinal fikirleri olan kişinin okula geldiğinde sessizliğe bürünmesi, örgütsel sessizlik yaşaması durumuna benzemektedir. Örgütsel depresyon, bireyin depresyon halinde olup olmadığını ön koşul olarak almaksızın okulun tüm bireylerine yayılmış bitkinlik halinin tespitidir. Bu çalışmada amaç işyerinde depresyondan daha fazlasıdır.

2.1.1. Depresyonun Tanımı

Bunalım ya da çöküntü durumu olarak tanımlanan depresyon, çağımızda bireylerde yaygın olarak görülebilen bir hastalıktır. M.S. 170'li yıllarda Galen melankoliyi tarif ederken diğer insanlardan nefret etme, kişinin yaşamından duyduğu memnuniyetsizlik, depresyon ve korku kavramlarını kullanmıştır (Kafes, 2021). Aslında melankolinin ilk klinik tanımı M.Ö. dördüncü yüzyılda Hipokrat tarafından yapılmış (Beck ve Alford, 2009: 6), hastalığa neden olarak da Yunanca'da melankoliyi niteleyen "kara öfke"yi göstermiştir (Loo ve Loo, 1993: 9).

İbn-i Sina melankoliyi bireyin vücudundaki sıvıların farklı oranlarda bir araya gelmesi sonucu farklı depresif durumların ortaya çıkması olarak tanımlamıştır. Emil Kraepelin ise 20. yy. başlarında depresyona yakın bir tanım yapmıştır. 21.yy.da ise tanıma açıklık getiren birçok bilim insanı bulunmaktadır (Kafes, 2021). Depresyon, iş isteminin kişinin mevcut yeteneğinden fazla olması durumunda stres ile başlar. Stres kontrol altına alınmadığı yahut uzun süre devam ettiğinde kaygı başlar. Bu endişe, kişinin mesleğini yeterince yapamamasına, kişilerle bağının bozulmasına, iştahsızlığa ve çeşitli olumsuz durumlara yol açarak depresyona neden olur. “Ruhsal hastalığın nezlesi” olarak da bilinen depresyon, beden, ruh ve düşüncede meydana gelen bir hastalık olarak tanımlanabilir (Uzonwanne, 2014).

Depresyonun belirtileri arasında, düşük ruh hali, kötümserlik, özeleştirme ve yavaşlama-erteleme veya gerginlik, endişe gibi temel belirti ve bulgular evrensel olarak kabul edilmiş gibi görünmektedir (Beck ve Alford, 2009: 12). Depresifler sadece olumsuz konuları abartmakla kalmaz, aynı zamanda olumlu konuları da hafife alabilirler (Kuiper ve McCabe, 1985: 372). İçinde çelişkileri barındıran depresyon şu durumlarda karşımıza çıkabilir: Zengin bir kadının çocuklarını besleyecek maddi kaynağa sahip olmadığı için sızlanması, çok beğenilen bir film yıldızının, çirkin olduğu inancıyla plastik cerrahi için yalvarması, seçkin bir fizikçinin kendini ‘aptal olduğu için’ azarlaması. Buna benzer örnekler acıları artıran eylemleri içerenlerle devam eder: Varlıklı adamın paçavralar giymesi, kendini ve ailesini geçindirmek için para dilenerek kendini alenen aşağılaması; tartışılmaz bir üne sahip din adamının kendini "Ben dünyanın en kötü günahkârıyım." diye asmaya çalışması, çalışmalarını çok sayıda bağımsız araştırmacı tarafından kamuoyu önünde doğrulanan bir bilim adamının, keşiflerinin bir aldatmaca olduğunu itiraf etmesi (Beck ve Alford, 2009: 3).

Depresyon, iştahsızlık ya da çok yemeye başlama, uykuda bozukluk, zihinsel ve bedensel güçsüzlük, acizlik, kendini değersiz hissetme, zevk alınan şeylerden keyif almama durumlarını içeren bir üzüntü halidir (Khan ve Sultan, 2020). Üzüntü, ilgide azalma, yaşamdan zevk almama, suçluluk duyma, düşük özgüven ve özsaygı, uyku düzeni ve iştah durumunda bozulma, yorgunluk, bitkinlik ve konsantrasyonda güçlük ile kendini gösteren durumdur (WHO, 2017: 7). Üzüntülü bir hal ve ben değersizim düşüncesi depresyonu oluşturur ve bu iki belirti depresyonun ayırt edici özelliğidir. (Simon, 1990) Üzüntü, moral bozukluğu ve günlük aktivitelere karşı ilgi kaybı en az 2 hafta devam ederse ve hayatımızı

etkilerse depresyondan bahsedilebilir (Goldman, 2019). Herkesin bazen hissettiği üzüntüden fazlasını ifade eden depresyon en az 2 hafta boyunca kişinin çalışma, uyuma, ders çalışma ve yemek yeme becerilerini etkileyen kalıcı üzgün, endişeli veya “boş” ruh hali ve umutsuzluk, huzursuzluk, sinirlilik, karamsarlık, hayal kırıklığı duygularını içeren kişinin kendisini suçlu, değersiz, çaresiz hissetmesine yol açan ve bireyde ilgi veya zevk kaybına neden olan, bireyin enerjisinde azalmaya yol açarak yorgunluk hali barındıran konsantre olma, hatırlama ve karar vermede güçlüğü sebebiyet veren bir durumu ifade eder. Kişinin uyku ve beslenme düzeninde, fizyolojik yapısında (ağrı, kramp vb.) bozukluğa neden olan depresyonun nihai noktası intihar olabilmektedir (NIMH, 2021).

Tıbbın çeşitli dallarında çalışan birçok bilim adamı, insanı yakın duygusal ilişkilerden uzaklaştıran, hayattan aldığı zevki azaltan ve verimliliğini düşüren bir unsur olarak “stres”i görmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2005). Aşırı seviyede stres, psikolojik tepki olarak depresyon duygusunu ortaya çıkarmakla (Keleş, 2016: 19) birlikte bu iki kavram sıklıkla karıştırıldığından aradaki farkı belirtmekte fayda vardır:



Stres

1. Bireysel dengemizi bozan bir uyarana karşı vücudun tepki göstermesi durumudur.
2. Strese neden olan uyarana, vücutta stresli durumların ortaya çıkmasına neden olan hormonlarda ani artışa neden olmadan önce ortaya çıkar.
3. Kişi kan basıncının artması, nabız hızı ve solunumun hızlanması ile hiperaktivite ve hiper tepki verme belirtileri arasındadır.
4. Bireyi fiziksel, duygusal veya sosyal tehditler hakkında uyarmak gibi amacı vardır.
5. Daha çok fiziksel bir tepkidir ve etkileri çoğunlukla bireyle sınırlıdır.



Depresyon

1. Kişinin değersiz olduğu veya benlik saygısının ve benlik değerinin azalması durumudur.
2. Beyindeki sinir hücrelerindeki iletişimi sağlayan kimyasallar ile hormonlarda dengesizlik ile başlar.
3. Başlangıçta aktivite ve iştah azalması, izolasyon, konuşma eksikliği ve kolay yorulma belirtileridir.
4. Vücutta hiçbir amacı yoktur, dahası sosyal ilişkilere ve görevlere zarar verir.
5. Daha çok duygusal bir tepkidir ve etkileri sadece kişiyi değil, bireyin çevresindeki insanları da etkiler.

Şekil 1. Stres-Depresyon arasındaki fark (Zabielska, 2011)

2.1.2. Örgütsel Depresyon Kavramı

Normalde keyif alınan etkinliklere ilginin kaybı, genel yorgunluk veya uyuşukluk hissinin belirtileri arasında sıralandığı depresyon, işi kusursuz bir şekilde yerine getirmek için coşku veya motivasyon eksikliğine neden olan önemli bir etkidir. İş hayatı depresyona neden olabileceği gibi depresyon da işin yapılmamasına sebebiyet verebilir (Frankel, 2007). Çocuk, ergen ve yetişkinlerde ruhsal çöküntü biçiminde yaşanan bozukluk; çöküntü, çökkünlük olarak tanımlanan (Bakırcıoğlu, 2016: 448) depresyon günümüzde örgütlerin de zaman zaman baş etmek zorunda kalabileceği bir durumdur. Elde edilen epidemiyolojik veriler kadınların %13'ünün, erkeklerin ise %8'inin herhangi bir yılda depresyonda olduğunu göstermektedir (Kafes, 2021). Peki örgütlerde bu oran ne? Mutsuz, umutsuz, özgüvenini kaybetmiş, kendini değersiz hisseden örgütler. Diğer örgütlerle ilişkilerin bozulması, örgüt üyelerinin işinden keyif almaması, üyeler arası iletişimin işlememesi, gerginliğin baş göstermesi bir örgütte olabilecek en kötü senaryolardan biridir.

Bilimsel literatürde örgüt depresyonu (organizational depression) adı verilen şey, ana hatlarıyla bireyin depresyonunu anımsatmaktadır. Karar verme sıkıntısının baş gösterdiği örgütte genel havada umutsuzluk vardır; işgörenler arasında kurumu değersiz görme, kurumu ve birbirlerini suçlama eğilimi yaygındır. Özellikle kurumun geleceğine ilişkin motive edici beklentiler yoktur, vizyon ya yok ya da unutulmuş gibidir. Yeniliğe kapalı örgütte, örgüte yeni katılan bir kişi yenilik önerse, "İlginç, ama bizde olmaz; genel müdür sıcak bakmaz; daha önce denedik olmadı" şeklinde yanıt alacaktır."Ölü toprağı serpilmiş" örgütte ne hikmetse, her öneri, daha önce bir kere denenmiş (!) ama işe yaramamıştır (Dökmen, 2004).

Örgütsel depresyon, örgütsel görevi akılcı ve mantıklı sonuçlar doğuracak şekilde gerçekleştirmekten sorumlu kişilerin eylemlerinin kesildiği, sistemin düzenli ve sorunsuz çalışmasının engellendiği, ruh hali bozukluğunun da eşlik ettiği bir modelin örgüte yerleşmesidir (Williams, 1996: 28). Örgüt depresyonu Bilchik (2000) tarafından "örgütte bitkinliğin baş gösterdiği, ne geriye dönebilme, ne ileriye gidebilme kayıtsız ve uyuşuk kalma durumu, anlamlı bir hareketin olmadığı adeta sıkışıp kalma, geleceği görememe, vizyon yoksunluğu yahut olumsuz bir vizyonun olması hali, kurallara sıkı sıkıya bağlanma, riskten ve girişimden kaçınma, tehditleri küçümseme, denemeyi bırakma, değişimden uzak

durma tarzının benimsendiği, çoğullarınca kabullenmekte zorlanılan, belirtilerinin bazılarının çoğu örgütte görüldüğü ve bulaşıcı olabilecek durum” şeklinde tanımlanmıştır. Örgüt depresyonu örgütteki liderlerden çalışanlara yansiyarak yayılmaktadır.

2.1.3. Örgütte Depresyona Neden Olan Faktörler

Bir işte çalışmak genel olarak ruh sağlığımıza iyi gelse de baskı ve işyerindeki stresin çeşitli yaşam sorunlarıyla birleşimi depresyonu ortaya çıkarabilir (Uzonwanne, 2014: 623, 624). Bir örgütte çalışanlar motivasyonunu kaybettiğinde, kurumun potansiyel gücü azaldığında örgütsel depresyon gelişebilir (Avetyan, 2006). Örgütte belirsiz ve kapalı bir iletişim bireyin ilgisizlik ve duyarsızlık hissine kapılmasına yol açarak işgörende kızgınlık yahut depresyona sebebiyet verebilir (Betof ve Betof, 2010: 200). Eylem odaklı bir süreç mutluluk ve coşkuyu köruklerken, süreç içersindeki tutarsızlıklar örgütsel depresyonu teşvik eder (Brunsson, 1986). Kapanmanın duyurulduğu, işten çıkarmaların başladığı, küçülmeye gidildiği durumlarda örgütte bunalım başlar (Gray, 2008: 10). Örgütte çalışanların bir kısmının işine son verildiği küçülme sonucu, işini kaybetmeyen personelde “ayakta kalma sendromu” adı verilen korku, belirsizlik, güvensizlik, üzüntü, sinirlilik ve depresyon gibi olumsuz duygular gelişebilmektedir (Can vd., 2016: 65).

Tükenmişlik, kişiden kişiye değişen birçok farklı belirtiler halinde kendini göstermekle birlikte genelde kişinin bir kurumda çalışmaya başlamasından yaklaşık bir yıl sonra ortaya çıkar, çünkü bir yılın sonunda birçok faktör devreye girmeye başlar. Başlangıç olarak lidere yüklenen süper özelliklerin zaman içerisinde hayal kırıklığına dönüşmesi ve liderin karizmasının kaybı sayılabilir. Eğer bu süreç durdurulamazsa tüm örgüte ruhsal bir zarar verebilir (Freudenberger, 1974: 160). Kapasiteyi aşan iş yükü, işgörenin dinlenmeye fırsat bulamaması, kararlarda söz sahibi olamamak, kaynaklara erişimde yaşanan sıkıntı, yapılan işin alınan karşılığa değmediği düşüncesi, içinde bulunulan topluluğun etkisi, örgütte adaletin olmaması, örgütün değerleriyle bireyin beklentilerinin uyuşmaması örgütte tükenmişlik nedenleridir (Saunders, 2019).

Örgütte yıldırma (mobing) çalışanlar için önemli bir örgütsel depresyon nedenidir (Toytok, 2017: 173). İşyerinde depresyon çalışanın verimliliğini azaltarak yaratıcı düşünce, duygu ve eylemlere zarar veren bir durumun sonucu ortaya çıkar (Khan ve Sultan, 2020).

Örgütler, olması gerekenden daha düşük eğitilmiş ve deneyimsiz yöneticilere sahip olduğunda, yapabileceklerinden daha yüksek görevler için zorlandığında; ödül-ceza-kontrol ön plana çıkar ve kaygı, korku artarak başarısızlık ortaya çıkar. Ulaşılabilir olmayan beklentiler ve başarısızlık örgütte düşük benlik algısına, bireylerin kendisini suçlamasına ve depresyona neden olur (Appelbaum, 1977: 155).

Depresyon yaşayan örgütlerde şu yaygın faktörler görülür (Frankel, 1991: 445):

- a) Klinik depresif belirtileri gösteren yahut kötü madde alışkanlığı olan yöneticiler,
- b) Etnik, ırksal yahut cinsiyet ayrımcılığı yapılması,
- c) Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaracak fırsatlar yerine sıradanlığın kabulü ve ödüllendirilmesi,
- d) Yöneticinin aşırı içe dönük, iletişimsiz, saldırgan ya da pasif agresif davranışları,
- e) Güç ve kontrolü paylaşmak yerine aşırı kontrolü seçen yönetici,
- f) Yöneticinin gereğinden fazla olarak çoğu bilgiyi gizlemesi.

Örgüt üyeleri arasında doğru bir iletişim, güven ve dürüstlük öğelerinin eksikliği; ekip üyeleri arasında kaygı, depresyon, öfke ve ruh hali değişimi, üst yönetime uygun olmayan tepki verme, amaca ulaşmayı engelleyen performansta düşüklüğe neden olan çatışmalar meydana getirebilir (Mishra, 2021).

Örgütsel Depresyonun Nedenleri:

- I. Yöneticinin gençliği nedeniyle deneyimsiz, bilgisiz olması yahut ileri yaşta olması nedeniyle gerekli enerji ve motivasyonunun olmaması,
- II. Örgüt içi ve dışı sağlıklı bir iletişimin olmaması,
- III. Diğer örgütlerdeki bozulmaların örgüte yansımaları
- IV. Bu örgütten bir şey olmaz düşüncesi, yapamayız, başaramayız düşüncesinin örgüte hâkim olması,
- V. Örgütün madde kaynaklarının yetersiz olması,
- VI. Örgütün demokratik yollar yerine baskı ve korkuyla yönetilmesi,
- VII. Üst makamların kurumlararası ayrım yapması,
- VIII. Örgütün ortaya koyduğu ürünün beklentileri karşılayamaması,

- IX. Örgütün vizyon geliştirememesi, çağa ve günün koşullarına adapte olamaması, argeye gereken önemi vermemesi,
- X. Örgütte rekabet, yalnız çalışma ve güvensizlik.

2.1.4. Örgütte Depresyon Tanısı

Örgütsel depresyonda umut kaybı ilk belirtidir (Bilchik, 2000: 35). Başarısızlığı kabullenme ve enerjide yaşanan eksiklik göze çarpar. "Başarısızlığa boyun eğme, kendini mağdur hissetme, duygusal ve fiziksel enerji eksikliği ve örgütten ayrılmalar" örgütsel depresyon biçimleridir (Clark, 2015). Moral seviyelerinde düşüklük, kötü yönetim ve idari başarısızlık, kazaların artması, piyasadan uzaklaşma, teknolojik yeniliklerden uzak kalma ve yaratıcılıktan yoksun kalma örgütsel depresyonun ayırteci belirtileridir. Ayrıca tüm bunlara coşkuda eksiklik, soyut şikâyetlerin artması, üretkenliğin düşmesi, yönetime karşı saldırgan tutum, meslekte yükselme duygusunun azalması, işe devamsızlığın artması, görev almada isteksizlik gibi yüksek düzeyde kişisel depresyon eşlik eder (Gray, 2008: 10). Örgütsel depresyonun tıpkı mobbingte olduğu gibi performansta düşme, iletişim eksikliği, motivasyon ve mutsuzluk gibi depresif belirtileri vardır (Toytok, 2017). Depresif şirketlerin bazı ortak semptomları şöyledir: az enerji, ilgisizlik, inisiyatif ve bağlılık eksikliği, suçluluk ve vazgeçme arzusu (Cohen ve Cohen, 1993: 42). Çalışanların toplu veya bireysel olarak düşük performans veya etkisiz davranışları bu tür örgütleri diğerlerinden ayırt eder (Gray, 2008: 10).

Örgütsel Depresyonda Belirtiler:

- I. Örgütte üyelerin verilen görevleri yerine getirirken isteksiz davranması ya da sadece verilen görevlerle işini sınırlaması,
- II. Örgütte iş birliğinden kaçınılması, alınan kararlara itiraz edilmesi, yahut kararların benimsenmemesi, karar almada zorlanması,
- III. Örgütte yer alan doğal grupların yoğunlukla çatışma içinde olması,
- IV. Yöneticinin inisiyatif almaktan kaçınması, görevini üst makamdan gelen talimatları iletmekle sınırlaması,
- V. Çalışanlarda oluşmuş boşuna çalışıyoruz düşüncesi, karamsarlık duygusu,
- VI. Örgütte bu zamana kadar uygulanagelen güzel uygulamalardan vazgeçilmesi.

Frankel (1991: 444) ise bir örgütte aşağıda yer alan maddelerden 3 ya da daha fazlasının görülmesi halinde örgütsel depresyon olasılığının yüksekliğine dikkat çekmektedir:

- a) Genel bir uyumsuzluk hali,
- b) Yaratıcılık ve yeniliğin çok az olması,
- c) Kabul edilenin altında bir verimlilik,
- d) Yüksek oranda devamsızlık, işe geç gelme ve uzun öğle araları,
- e) Bölümler arası ve bölüm içi iletişimin sınırlı olması,
- f) Ortalamanın altında bir kazanç ve başarı,
- g) Kararların uzun zaman içerisinde alınması,
- h) Çalışanların çok az neşe, mutluluk ve coşku göstermesi.

Cohen ve Cohen (1993: 41) depresyondaki örgütte bulunmanın iç karartıcı olduğunu, enerjisiz ve duygusuz; kayıtsız, ilgisiz ve uyuşuk insanların etrafınızda olacağını, üyelerin geçmişe bağlılık, geleceğe ilgi göstermeyeceğini; dahası örgütün depresyonda olduğunu bildiğini ve kendini suçlu hissettiğini söylemektedir.

Tükenmişliğe yol açtığı düşünülen örgüte ilişkin faktörler; örgütteki rol karmaşası, rol belirsizliği, karar verme sürecine katılmama, idarecinin/yöneticinin desteğinin ve örgütte ödüllendirme sisteminin olmaması, çalışılan örgütün bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi, ayrıca çalışılan ortam, işten soğuma, yetersiz eğitim, uzun süre yaşanan iş stresi ve stresle baş etmedeki başarısızlığın fark edilmesi tükenmişliğe neden olabilmektedir (Sezer, 2011: 47, 48).

Bağlı bulunduğunuz örgüte ilişkin aşağıda yer alan 15 sorudan, yarıdan fazlasına belirsiz yahut kararsızım yanıtı veriyorsanız kurumunuzda örgütsel depresyon yaşanıyor (Bilchik, 2000: 36):

1. Çalışanların orijinal fikirleri ve projeleri yönetim tarafından dinlenir ve desteklenir,
2. Çalışanlar ilgi ve destek görür,
3. Çalışanlar kendilerini önemli ve değerli hisseder,

4. Kurumda hatalardan daha çok iyi şeyler konuşulur,
5. İyi yapılan işler teşvik edilir,
6. Çalışanlar yaptıkları işin niteliği ile ilgili düzenli bilgi alır,
7. Çalışanlara saygı duyulur,
8. Örgütte resmi olmayan iletişime de önem verilir ve sık sık kullanılır,
9. İyi yapılan işler örgütün tüm kademelerinde paylaşılır,
10. Çalışanlar önemsediklerini hisseder,
11. Çalışanlar istedikleri işi yapmaktadır,
12. Çalışanlar iş güvenliği kaygısı taşımaz,
13. Çalışanlar örgütte neye değer verildiğini bilir,
14. Çalışanlar arasında karşılıklı güven hâkimdir,
15. Çalışanlar yaptığı işi sevdiklerinden başka bir işte çalışmayı istemezler.

Çatışma bir örgütte illa kaçınılması gereken bir olgu değildir. Nitekim bir örgütte çatışmanın olmaması o örgütte ilişkilerin çok sağlıklı olduğu anlamına da gelmemektedir. Örgütsel depresyon yaşayan bir kurumda çalışanların enerjilerinin bitmişliğinden dolayı çatışma yaşanmayabilir. Basit müdahalelerle giderilecek eksikliklerin bile sıklıkla ertelendiği bu tarz bir örgütte iletişimden kaçılır, işler ihmal edilir ve savsaklanır. Çözüm üretmek yerine mazeret üretilen bu örgütlerde çözüm üretmek yerine mazeretler geliştirilerek sorunun muhatabının hep başkaları olduğu bahanesine sığınılır. Çalışanlar kaynakların yetersizliğinden ve çalıştığına karşılığını alamamaktan yakınırken; yöneticiler, çalışanların işlerini yeterince yapmamasından şikayet ederek “suçlu”yu hep başka yerde ararlar. Örgüte yeni araç-gereç, donanım sağlanmazken çoğu kez mevcut kaynaklarla üretim ve hizmet verilmeye çalışılır.

Eğitim yönetimi açısından bakıldığında, okul veli sosyo-ekonomik düzeyinin, eğitim seviyesinin, öğrencilerin okula gelişlerindeki hazır bulunuşluk düzeylerinin, okulu bitirenlerin ileriki yaşantılarının, çevrenin okula olan bakışının ve düşüncesinin, örgüt yapısı içinde görev yapılan okulun konumunun öğretmen çabası, azmi ve motivasyonu üzerinde büyük etkisi vardır. Bu etki örgütün tamamına sirayet etmekle sınırlı kalmayıp örgüte yeni katılan üyeleri de kapsayacaktır.

2.1.5. Örgütsel Depresyonun Sonuçları

Örgütsel depresyon çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutum takınmalarına sebep olur (Toytok, 2017: 169). Örgütsel depresyon, örgüte güvenin kaybolması, bilgi akışının azalması, iletişimin bozulması ve müşteri şikâyetleri gibi olumsuz dış etkilere neden olur. Ayrıca, artan bir yıpranma, çalışanlar arasında geri çekilme, motivasyon kaybı ve işe devamsızlığın artmasına neden olabilir (Kilpatrick, 1998).

Örgütsel Depresyon Neticesinde Olabilecekler:

- I. İşe devam etmeme, geç gelme ya da işten erken çıkma,
- II. İşgörenler arasında iş bölümü ve etkileşim eksikliği,
- III. Üyelerin görev ve sorumluluk almaktan kaçınması, işlerin yeterince yapılmaması,
- IV. İşgörenlerde ve yönetenlerde moral düşüklüğü,
- V. Çalışanların günlük yaşamlarının etkilenmesi, performanslarının düşmesi,
- VI. Örgütün çevreyle ilişkisinin bozulması,
- VII. Örgütün yeni bir şey denemekten çekinmesi,
- VIII. Örgütün kapanmasına varan adım adım küçülmeye gitmesi.

2.1.6. Depresyonun Etkileri

Depresyonda artık hiçbir şey eğlenceli ve ilginç gelmez. Birey yataktan kalkmaktan, güne başlamaktan nefret eder. Enerji, dürtü veya coşkudan eser kalmamıştır. Örgütler de tıpkı içlerindeki bireyler gibi, artık hiçbir şeyin fark yaratmayacağı, daha iyiye gidemeyeceği hissiyle umutsuzluğa kapılarak depresyon yaşayabilir. Örgüte bu durumda birey ve grupların koşulları değiştiremeyeceği, güçlerinin olmadığı inancı hâkimdir (Betof ve Betof, 2010: 200). Örgütte depresyon, üretimde azalma ve tutarsızlığın meydana gelmesi, devamsızlık yahut işe geç gelme, iş kalitesinin düşmesi ve hataların artması, işlerin zamanında bitirilememesi, iş arkadaşlık ilişkilerinin bozulması, çalışanlarda uç tepkilerin oluşması, iş ilgisinin azalması, düşüncelerin yavaşlaması, öğrenme ve hatırlamanın zorlaşması, harekete ve eyleme geçmede zayıflama, sık sık yorgunluktan bahsetme gibi performans ve davranışlarda çeşitli etkilere yol açabilir (Uzonwanne, 2014: 625).

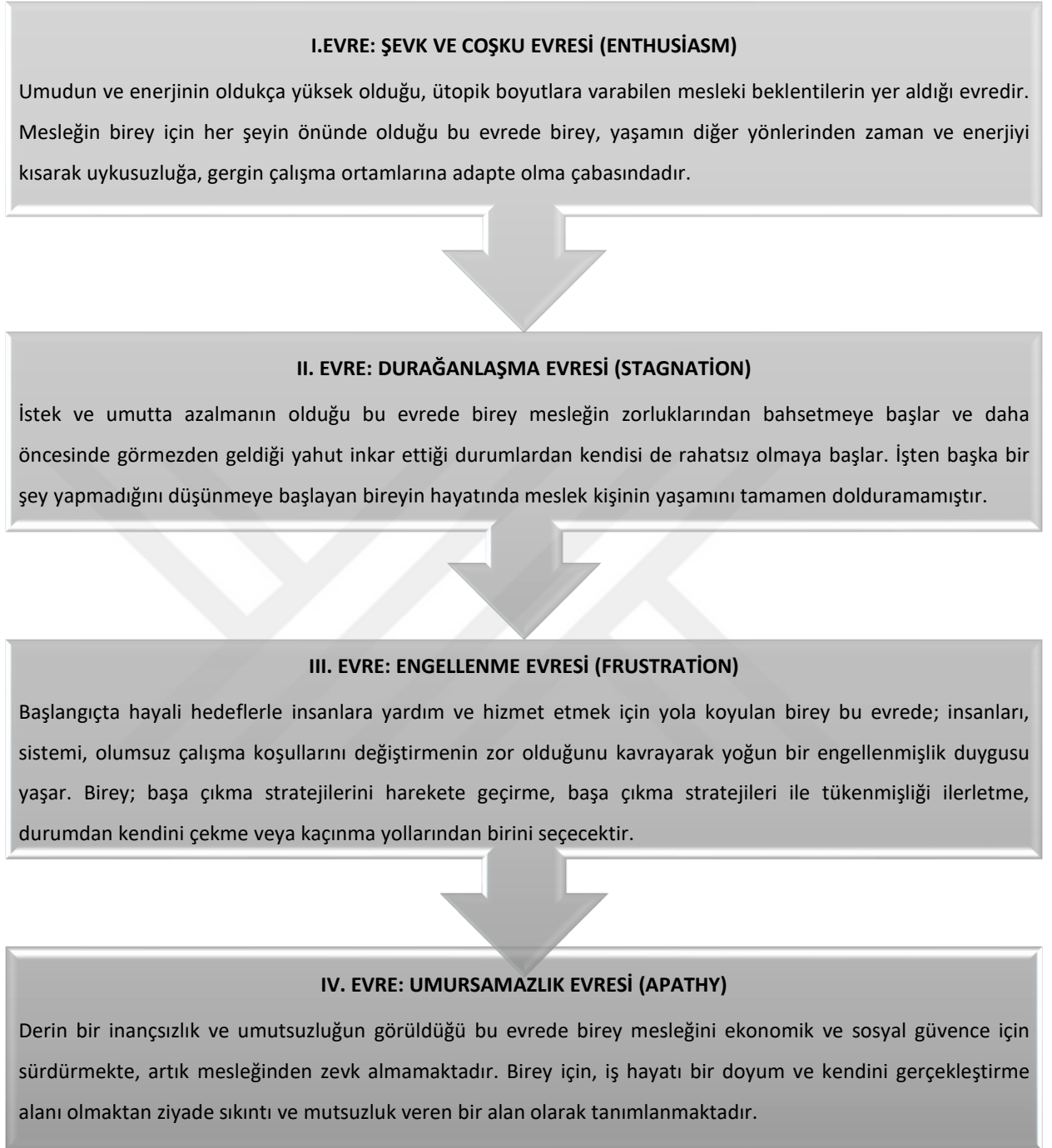
Araştırmacılara göre depresyon, yalnızca kişiyi işinde yetersiz kılmamakta, tıbbi maliyet, devamsızlık ve iş performansındaki düşüşün de etkisiyle örgütsel verimliliği

etkilemekte, bu durum da ciddi bir mali yük oluşturmaktadır (Sezer, 2011). Örgütsel kararlara katılmayan bir işgören, kendisini işyerinin bir üyesi gibi göremez ve bir gruba ait olmanın hazzını duyamaz. Sosyal bir yaratık olan insanın, kendisini bir gruba ait hissetmemesi, yalnızlık duygularının yoğunlaşmasına ve iş veriminin düşmesine neden olabilir. Yöneticilerin en basit konularda bile yetkilerini devretmemeleri, üstlerin gereksiz yere meşgul edilmesi gibi bir olumsuzluğun yanında, işgörenlerin kendilerini beceriksiz, sorumluluk almaya layık olmayan kişiler olarak değerlendirmelerine de yol açabilir. Bunun sonucu olarak, bireyin güven duygusunu kaybetmesi ve başkalarının desteği olmadan yeni bir şey üretememesi gündeme gelmektedir. Sosyal destek eksikliği ise, işgörenlerin bir işi daha verimli yapabilme uğraş ve isteğine karşılık yönetici ve meslektaşlarının konuya ilgisiz kalmaları nedeniyle ortaya çıkan ve bireyin daha iyiyi daha kısa zamanda yapma şeklindeki güzel duyguları törpüleyen bir durumdur. Depresyon, doyumsuzluk, belirsizlik ve yetenekleri kullanamamaktan doğan ruhsal rahatsızlıklar, karamsarlık, alınganlık, huzursuzluk, konsantre olamamak, devamlı sebepsiz korkular, endişe, yetersizlik duygusunun artması da psikolojik stres belirtilerinden bazılarıdır (Şahin, 2005: 55).

Umursamazlık veya geri çekilme, örgütte işgörenlerin çoğunlukla geliştirebilecekleri bir tutumdur. Genellikle bürokratik yapıda ve ücretli, maaşlı çalışanların oluşturduğu bu grup ilgilerini iş dışı tatminlere yönlendirerek ruhunu çalışma ortamından çekmektedir. (Presthus, 1979: 184, 186, 188) Yapılan işin niteliği ve yöneticilerin kararsız tutumları işgöreni çalışma hayatından soğutabilir (Başaran, 2004: 359).

Durgunluk (inertia) klasik örgütlerin yakalandığı ve yöneticilerin gayretlerine rağmen, kolaylıkla kurtulamadığı bir hastalıktır. Durgunluğun aşırı derecesi, örgütü felce uğratar. Parkinsonun yarı ciddi yarı mizahi felce uğramış örgütü anlattığı kitabında; isteksiz ve umursamaz üst yöneticileri, birbirini yemeğe çalışan orta basamak grubu ve canından bezmiş işin alayında olan alt basamaktakiler izler. Standartların gittikçe düşmesiyle başlayan süreç, halinden övünç duyma ile devam eder ve duygusuzluk ve ilgisizlik ile son bulur. Başlangıçta küçük müdahaleler işe yarayabilecekken, en son aşamada örgütü komple yıkıp tekrardan yapılandırmaktan başka çözüm yok gibidir (Bursalıoğlu, 2002: 27, 28).

Aslında örgüte giren her birey tükenmişlik tehlikesiyle baş başa kalabilir ve girişte ya da ilerleyen süreçte tükenmişliğin dört evresinden herhangi birinde olabilir. Bu dört evre de birbiri ardına gelen değil çoğu zaman iç-içe geçmiş bir olgudur:



Şekil 2. Tükenmişliğin evreleri (Kaçmaz, 2005: 30)

2.1.7. Örgütsel Depresyonda Tedavi

Kurum depresyonu, ölçülebilir, teşhis edilebilir bir sorundur. Giderilmesinde, bilişsel-davranışçı yaklaşımdan ve hobi terapiden yararlanılabilir (Dökmen, 2004). Nitekim, olumsuz düşünceler yerine olumlu düşünceler koyarak bireyin yaşantılarından daha fazla zevk almasını gaye edinen; bilişsel davranışçı yaklaşımla bütünleştirilen -insanın merak

duygusundan yola çıkan- hobiterapi uygulamasının öğretmenlerin örgüt depresyonu düzeyini düşürmede etkili olduğu ve bu etkinin iki ay sonra da devam ettiği sonucuna varılmıştır (Sezer, 2010).

Bir örgütün etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaşabilmesi hiç şüphesiz, örgütte çalışanların ilgi, istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla doğru orantılıdır. Bu da örgütte moral ve motivasyonun yüksek olmasıyla mümkündür. Özellikle örgüte yeni gelen yahut genç yaştaki üyelerin çeşitli nedenlerden stres yaşayabilecekleri göz önünde bulundurularak işgörenlerin örgüte yüksek motivasyonla başlamaları sağlanmalı, örgütün olumlu yanları öne çıkarılmalıdır.

Örgütsel çatışmanın yönetimi, işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, yetki devrinin yapılması, rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması, iş tanımlarının yapılması, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi çalışmaların yapılması ve işgörelere sosyal destek sağlanması örgütsel başa çıkma yöntemlerinden bazılarıdır. Yöneticiler, stresi tamamen ortadan kaldırmaya çalışmamalı, olumlu bir güdüleyici güç olarak belli bir düzeyde tutmayı başarabilmeli, ancak yıkıcı stresin zararlı etkilerini kontrol edebilmelidirler (Şahin, 2005).

1980'lerden bugüne yapılan araştırmalar, esnek çalışma saatlerinin üretkenliği, kuruma bağlılığı ve işe olan devamı artırdığını gösteriyor. Yönetici olarak, büyük projeleri küçük görevlere bölerek ve kısa vadeli teslim tarihleri belirleyerek, çalışanlarınızda oluşabilecek stres ve olumsuz duyguları azaltabilirsiniz. Ayrıca bölünmüş görevler, çalışanlarda daha sık başarı deneyimi sağlayarak onları güçlendirir. Ödüller, depresyonu azaltan önemli bir faktördür. Onun için yönetici başarıyı pekiştirmek için ne kadar çok şey yapabilirse örgütsel depresyonun tedavisi o derece başarılı olacaktır. Sürekli tekrarlanan zaferler, çalışanların çevrelerini algılama biçimlerini etkileyerek olumlu beklentileri artırır. Bu kazançlar, çalışanların gelecekteki görevleri de başarabileceklerine olan güvenini artırır. Başarısızlıkları vurgulamak yerine başarı anlarına odaklanmak, çalışanlarla düzenli görüşmek, personelin yeteneklerine uygun görev paylaşımı yapmak, çalışanların güçlü yönlerinin tanınarak bu yönlerden yararlanmak ve gerekli kaynakları sağlamak örgütün sağlıklı işleyişi açısından önemlidir (DeTienne vd., 2020).

Açık bir iletişim örgütteki bireylerin üretkenliklerine katkı sağlar. Kuruluşların inisiyatif alan kişilere ihtiyacı vardır, dolayısıyla işgörenlere inisiyatif tanınmalı, takdir edilmeli ve ödüllendirme yapılmalıdır (Betof ve Betof, 2010: 200). Yöneticilerin mobbing türü davranışlardan uzak durmaları gerekir (Toytok, 2017: 173). Etkili liderler, grubun karşılaştığı durum ve engellere karşı gösterdiği toplu tepkiyi anlayarak, grubun daha etkili bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olacak şekilde grup etkisini yönetmesini bilir (Barsade ve Gibson, 2012: 121).

Örgütün yöneticisinin önceliği tüm çalışanların iş birliği içinde çalışmasını sağlamak olmalıdır. Çalışanlara özerklik verilip onların yaratıcılığı, hedeflere ulaşma arzusu uyandırılarak tatmin olmaları sağlanmalıdır (Avetyan, 2006). Ayrıca personel kendisine adil davranıldığını hissettiğinde ve yönetime güvenebileceğini düşündüğünde, kurumuna ve işine daha fazla bağlı olacaktır. Okul müdürlerinin okullarında stres, tükenmişlik ve azalan iş doyumunu kaynaklarını keşfetmelerini ve eğitim araştırmacılarının bu amaçla geliştirdikleri tedbirleri kullanmaları önerilir (Capone ve Pettillo, 2015).

Çalışanları depresyonun ne ve nasıl olduğu hakkında bilgilendirmek, ilgilenmemelik yahut görmezlikten gelme yerine örgüt depresyonu hakkında farkındalık oturumları düzenleyerek çalışanların depresyon hakkında bilgilenip güçlenmesi gerekir (Khan ve Sultan, 2020).

Örgütsel depresyonun nihai çaresi, sorunu kabullenmekte ve temel değerlere, örgütün köklerine dönmesinde yatar. İş liderlerden başlar ve liderlerin bakış açıları ve yaklaşımlarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Liderin görevi çalışanlara ilham vermek, enerji aşlamak, olumlu bir vizyona sevkettir. Örgüt kültürü, yönetim süreçleri, iletişim becerileri bu aşamada önemlidir ve ilerlemeyi sağlamak için iki yılı bulabilir. Yöneticilerin işgörenleri anlamak için çaba sarfetmesi ve bunu çalışanların hissetmesi ile örgütte canlanma başlar. Dışarıdan da uzman desteği alınabilir. Dönüşümsel yollarla etkileşimin görüldüğü, neşenin hâkim olduğu, başkalarına yararlı olduğunun görülmesiyle iyileşme başlar (Bilchik, 2000). Üst yönetimi sorun hakkında aydınlatan ve anlayış oluşmasını sağlayan örgüt terapisti rolünü üstlenen danışman, örgütsel depresyonu açığa çıkarabilir, beklenti-gerçeklik arasındaki eşitsizlik azaltılır ve süreç daha enerjik yürür (Appelbaum, 1977: 158).

Depresyon halindeki bir örgütün tedavi edilmesi üç temel aşamadan oluşmaktadır (Cohen ve Cohen, 1993: 42):

- Başka bir şeye odaklanmasını sağlayarak örgütü depresyondan uzaklaştırın.
- Örgütü iyi hissettirecek bir şeyler verin.
- Örgüte gerçek bir zafer kazandırarak örgütün güvenini oluşturun.

Örgütsel düzeyde, yönetimin çeşitli yönlerinde iyileştirmeler yapılabilir. Öncelikle, politika ve örgüt değerleri daha net ifade edilmeli ve çalışanların ruh sağlığının önemli bir durum olduğu kabul edilmelidir. Çalışanların tüm gereksinim ve beklentilerinin karşılanması nadiren, örgütlerde görülmekle birlikte karşılıklı anlaşma ve ödüllerle örgüt, kişisel ihtiyaçlara uygun hale getirilebilir (Gray, 2008: 10-11).

Dale (2004: 111-112) kilise üzerinden verdiği örnekte örgütlerin depresyondan üç aşamada çıkabileceğini belirtmektedir: 1. Depresyonun döngüsel olduğunu fark etme -derin bir depresyona saplanma- depresyonun zamanla geçeceğini kabul etme. 2. Bastırılmış kafa karışıklığı, hayal kırıklığı ve öfke duygularının açığa vurulması, depresyonun açıkça tartışılıp bilgilendirme toplantılarının yapılması 3. Örgütün geleceğini planlama, imaj ve güven düzeyini yükseltecek geçmişteki başarıların sıçrama noktası olarak alınması gibi aktiviteler.

Cohen ve Cohen (1993: 42-44) 1980 yılında ABD’li bir otomotiv markasında yaşanan örgütsel depresyonun, şirkete atanan yöneticinin çalışanlara cesaret aşılması ve yanlarında yer alması sayesinde kırıldığını söylemektedir. Bir başka örnek olarak orta büyüklükte özel bir imalat şirketinin yöneticisinin emekli olması üzerine satışlarının düştüğünü, bunun örgütte güven eksikliğine yol açtığını ve satışların daha da azalmasına neden olduğunu, sonrasında ise satış müdürünün uçaktan atlama etkinliğiyle çalışanların ilgilerinin başka yöne çekilmesi ve cesaretlenmeleriyle aşıldığını belirterek bu durumun uçaktan atlamayanların bile satışlarını artırdığını, ekip ruhunun oluştuğunu ve depresyonun örgütsel bir hastalık olduğunu ispatladıklarını eklemektedirler. Örgütsel depresyonda tedavi için uçaktan atlamadan daha basit yöntemler de elbette vardır. 1984 yılında ABD’li bir petrol firması iflas ile boğuşurken yeni atanan yönetici, işe ilk olarak şirketin tüm dünyadaki ofislerine bildirilen gün ve saatte hitap edeceğini bildirdi. Çalışanların yöneticiden hitabında;

eleştiri, daha fazla kesinti, daha çok çalışma ve daha üretken olmak için uyarılar beklentisinin aksine; yönetici onları tebrik etti, sabırlarının yakında ödüllendirileceği sözünü verdi ve şirketin vizyonunu ana hatlarıyla çizdi. Yönetici ikinci adım olarak çalışanların kazanabileceği küçük durumlar oluşturarak öz güven ve kendilerini iyi hissetmelerini sağladı. Son adım olarak ise büyük bir başarı olarak şirketin benzin katkı maddesini geliştirmesini sağladı ve 5 yılın sonunda şirketin örgütsel depresyondan kurtulmasını sağladı.

Etkili okul konusunda yapılan araştırmalar tarandığında, okul kadrosunun birbiriyle ve öğrencilerin başarısıyla bütünleştiği; gruplar arasında bir sorumluluk ve koruma duygusunun olduğu; güven verici, düzenli bir okul çevresinin olduğu; aile ve toplumun okula katılımı ve desteğinin sürdüğü; öğrenci, öğretmen, program ve bir bütün olarak okula ilişkin gerçekçi, açık, yüksek akademik ve davranışsal beklentiler ile güçlü bir liderlik vurgusu öne çıkmaktadır (Şişman, 2020: 124). Ekibin harekete geçmesi ve üyelerin etkilenmesi iyi bir liderlik tarzı ile mümkündür. Çalışanlarda güven oluşturma, çalışanlara yön verme, motivasyonu artırma ve çalışanların verimliliğini artırma iyi bir liderlik gerektirir. İyi bir liderlik ile iş tatmini, umut ve iyimserlik sağlanırken ekip üyelerinin de en iyi yetenekleri ortaya çıkarılabilir. Bunun için de kendisinin ve çevresindeki insanların duygularını anlama yeteneğine sahip duygusal zeka seviyesi yüksek liderlere ihtiyaç vardır. Duyguları anlayabilen ve kontrol edebilen liderler örgütteki kişilerarası ilişkilerin yönetiminde başarılı olarak nitelendirilir ve örgütü daha az stresli hale getirir (Mishra, 2021). Örgütün duygusal zeka seviyesi yüksek bir lider edinmesi tedavi sürecini kolaylaştıracaktır.

Yapılması gerekenler aslında şunlardır (Frankel, 1991: 447):

a) Yöneticinin depresyon sorununu tanıması ve kabullenmesi gerekir. Sağlıklı örgütlerde hedefe varılmadığında, acı ve sıkıcı da olsa değişimin gerekliliğine inanılır. Yönetici sorun için bir neden yahut suçlu bulmak yerine çözüme ait bir parça olmalıdır.

b) Örgütte bir iklim araştırması yapılmalıdır. Görev, ilişki ve iş memnuniyetini belirlemek gayesiyle uygulanacak anketin sonucuyla ilgili birşeyler yapılacağına taahhüdü çalışanlara öncesinden verilmelidir.

c) Örgütsel depresyonu çözüme sürecine mutlaka çalışanlar dâhil edilmelidir. “Yönetimin çözümü” algısından kaçınılarak, başlangıçta şüpheyle yaklaşan çalışanlara güven aşılandığında örgütte iyileşme ve değişikliklerin uzun ömürlü olduğu görülecektir.

d) İş için belirlenen hedefler gibi çalışanların beklentilerini içeren duygusal iklim için de hedefler belirlenmelidir. Başlangıçta sloganla sınırlı gibi gözükse de belirlenen ilkelerin çalışma ortamının çeşitli yerlerinde yayınlanması özellikle örgüte yeni girenlerin insan kaynağına verilen önemi algılaması açısından önemlidir.

e) Kişilerarası beceri eğitimine en üstten başlanmalıdır. Olumsuz davranışların yukardan aşağıya sirayet etmesi gibi etkili davranışlar da çalışanlara doğru etki edecektir.

f) Yöneticiler örgütsel iklimin olumlu olmasından sorumlu tutulmalıdır. Yöneticiler sadece üretim hedeflerinden değil, insan kaynaklarını nasıl yönettiğinden de sorumlu tutulmalıdır. Hedef ve amaçlara ulaşmayı tamamlayan sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak yönetimin görevi olmalıdır.

g) Her seviyede iletişim artırılmalıdır. Resmi ve gayri resmi çeşitli iletişim yollarıyla çalışanlar, örgütte neler olup bittiği konusunda bilgilendirilmelidir. Çalışanlar da yöneticiye kolayca ulaşabilmelidir.

h) Çalışanların rahatsızlıklarını dile getirebilecekleri bir sistem geliştirilmelidir. Umutsuzluk ve mutsuzluğun yoğun yaşandığı depresif örgütler için çalışanların kaygılarının kayda alınması, değerlilik inancını artıracaktır.

i) Çalışanlar için teşvik programı uygulanmalı, örgütte katkı sağladığınız ölçüde kazanırsınız algısı oluşturulmalıdır. Çalışanların performansına yönelik amaç ve hedeflerle tutarlı davranışları ödüllendiren karmaşık ve pahalı olmayan bir sistem geliştirilmelidir.

2.1.8. Örgütsel Depresyon Alanında Yapılan Araştırma Sonuçları

2.1.8.a. Yurt İçinde Yapılan Araştırma Sonuçları

Örgüt depresyonu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin, özellikle iş tatmin boyutlarından dışsal doyum ile örgüt depresyonu arasında yüksek derecede bir ilişkinin bulunduğu Bakan vd. nin (2014) akademik personele yönelik araştırmasında, cinsiyet değişkeninin örgütsel depresyon düzeyine etkisi bulunmamakla birlikte yaş, medeni durum, unvan, hizmet süresi değişkenlerinin örgütsel depresyon üzerindeki etkisi bulunmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu 2013-2014 öğretim yılında, Doğu Akdeniz bölgesinde bir üniversitede çalışan 101 akademisyen oluşturmaktadır. Depresif özellikli davranışların artmasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği söylenen araştırmada katılımcı akademisyenlerin yaşları ilerledikçe depresif özellikli davranışların azaldığı görülmüş bu duruma gerekçe olarak da yaşın ilerlemesiyle birlikte kıdem ve unvanlarda da artışla birlikte stresin azalması gösterilmiştir. Evli olanların mesleki sorumluluklarının yanısıra aile

kurumunun sorumluluklarıyla birlikte depresif özelliklerin artabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, alt grupta yer alanlar ile unvan derecesi üst grupta yer alanlarda depresif özellikli davranışlar görülmezken, orta dereceli ünvanlarda (yardımcı doçent ve doçent) çalışanlarda depresif özelliklerin görüldüğü belirtilmektedir. Kurumdaki hizmet süresi arttıkça ünvanı artmadığı takdirde depresif özellikli davranışların artacağı söylenmektedir.

Sağır (2015) ilköğretim okulu öğretmenlerine yönelik yaptığı ve orta düzeyde örgütsel depresyonu belirlediği araştırmada örgütsel depresyon arttığında tükenmişlik düzeyinin de arttığını belirtmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Kahramanmaraş il merkezinde görev yapan 276 öğretmen oluşturmaktadır. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere oranla, liselerde görev yapan öğretmenlerin ilkokullarda görev yapan öğretmenlere oranla daha fazla örgütsel depresyona maruz kaldığı belirtilen araştırmada, ortamdaki memnun olan öğretmenlerin ortamdaki memnun olmayan öğretmenlere göre, amirinden takdir gören öğretmenlerin takdir görmeyen öğretmenlere göre, örgütsel depresyon düzeyinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlik mesleğinden doyum alma ile örgütsel depresyon arasında negatif ilişkinin göze çarptığı araştırma; öğretmenlerin örgütsel depresyonu ile mesleki tükenmişlik arasında orta düzeyde pozitif ilişki ile alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında orta düzeyde, kişisel başarı arasında ise düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkinin varlığını tespit etmesi açısından önemlidir.

Liselerde orta düzeyde örgüt depresyonu yaşandığını belirten Keleş (2016) depresyon düzeyinin medeni durum, lise türü, hizmet süresi, haftalık ders saati, YGS-LYS başarısı, müdürlerin liderlik stilleri, veli ilgisi, öğretmen-öğretmen ve öğretmen-yönetici ilişkisi gibi değişkenlere göre farklılaştığını belirtmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Van ili Tuşba ve İpekyolu merkez ilçelerinde 25 farklı lisede görev yapan 500 lise öğretmeni oluşturmaktadır. Evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre, fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlere göre, ders saati sayısı az olan öğretmenlerin özellikle 31 saat ve üzerinde derse giren öğretmenlere göre, daha düşük depresyon yaşadıkları belirlenen araştırmada ayrıca; 3-5 yıl görev yapan, düşük akademik başarıya sahip veli ilgisinin çok düşük olduğu otokratik müdürlerin bulunduğu, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğretmen ilişkisinin kötü olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel depresyonu yüksek düzeyde

yaşadıkları tespit edilmiştir. Cinsiyet, öğrenim durumu, çocuk sayısı, görev yapılan okulda çalışma süresi, branş, okulda birlikte çalışılan müdür sayısı gibi değişkenlere göre ise örgütsel depresyon üzerinde anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Veli katılımının örgütsel depresyonu azaltacağını, bu katılımın ev ziyaretleri ve veli toplantıları ile sağlanamayacağını; velileri yarışmalarda jüri üyesi yapma, gösterilerde rol verme, belirli periyotlarla görüşlerini alma yoluyla katılımın artırılabilirliğini belirten Keleş (2016) aynı yerde uzun süre çalışmanın örgütsel depresyonu tetikleyeceğini belirterek rotasyonu savunmaktadır. Karara katılma, alınan kararların uygulanması, öğrenci davranışları, yenilik ve değişim gibi konuların okullarda yaşanan depresyon düzeyi üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir (Keleş, 2016: 84).

Öğretmenlerin depresif okul algılarının incelendiği Akman ve Abaslı'nın araştırmasında (2016) öğretmenlerin depresif okul algılarının görece orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2015-2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde Mart, Nisan ve Mayıs aylarında internet ortamında düzenlenen ölçek aracılığıyla katılım gösteren çeşitli kademelerde görev yapan 464 öğretmen oluşturmaktadır. Medeni durum, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın tespit edilmediği araştırmada cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okulu daha depresif bir ortam olarak algıladıkları, ayrıca temel eğitimde görev yapan öğretmenlerin ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre daha düşük depresif okul algısına sahip oldukları belirtilen araştırmada bu sonuç erkeklerin agresif, hırslı ve girişimci olmasından dolayı yöneticilerle girdikleri tartışmalara bağlanmakta, kadınların ise uyumlu ve kabullenici yaklaşımlarının çatışmaları engellemesine bağlanmaktadır. Okul türü değişkenine yönelik farklılaşmaya ise özellikle ilkokullarda velilerin okula olan ilgileri, öğrenci disiplin sorunlarının az olması, okul yöneticilerinin çoğunlukla aynı branştan gelmesi nedeniyle okul ikliminin daha sağlıklı olması gerekçe gösterilmiştir. Ayrıca genel bir değerlendirme olarak, çalışanların birlikte daha fazla zaman geçirmesi sonrasında elde edilecek karşılıklı sosyal destek, paylaşım ve etkili iletişim yoluyla okulların mutlu örgütler haline geleceği ve örgütsel depresyonun azalacağı vurgulanmaktadır.

Uçar (2016) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel depresyon algı seviyelerinin orta düzeyin altında olduğunu belirtmekte ve eklemektedir: Yöneticilerin zorlayıcı güçleri oranında öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları artarken, yöneticilerin karşılıklı güç,

uzmanlık gücü ve bağlılık gücü arttıkça öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları düşmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Siirt il merkezinde 2015-2016 eğitim-öğretim yılında görev yapan 707 öğretmen oluşturmaktadır. Bahsi geçen araştırmada örgütsel depresyon üzerinde cinsiyet ve hizmet yılları arasında fark görülmezken; sınıf öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine oranla, memleketinde görev yapan öğretmenlerin diğerlerine oranla, ilkokul-lise öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine oranla okullarındaki örgütsel depresyonu daha az algıladıkları belirlenmiştir. Uçar (2016)'ın örgütsel depresyonun azaltılmasına yönelik okul içi ve dışında farklı aktiviteler önerisi önemli görülmektedir.

Saygılı vd. nin (2016) Ankara'daki bir kamu hastanesinde tüm sağlık çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel depresyon düzeylerinde medeni durum, eğitim durumu, cinsiyet ve çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmezken mesleki statüleri ve yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaşın, mesleki olgunlaşma ve çalışma ortamının sorunlarıyla başa çıkmada etkisi dile getirilerek yaş arttıkça örgütsel depresyon düzeyi azalır, denilen araştırmada hemşirelerin diğer sağlık çalışanlarına kıyasla örgütsel depresyon düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara'da bir kamu hastanesinde hizmet veren 278 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma saati düzenlemesi, çalışanlar arasında yeterli sosyal destek ortamının sağlanması, moral ve motivasyonu artırıcı çalışmalar öneri olarak getirilmiştir.

Erbaş ve Sanioğlu (2016) otomotiv yan sanayide çalışanlarda düşük örgütsel depresyon algısı belirlemişler ve örgütsel depresyonun örgütsel bağlılık ve sosyal sermaye ile zıt yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisinin olduğunu söylemişlerdir. Araştırmanın çalışma grubunu Konya'da otomotiv yan sanayii alanında faaliyet gösteren 47 işletmede çalışan 282 çalışan oluşturmaktadır.

Okulda örgütsel depresyon ile yapılan araştırmada (Sağır vd. 2018), öğretmen, memur ve hizmetlilerin “orta” düzeyde örgütsel depresyon yaşadıkları, hizmetlilerden öğretmenlere doğru örgütsel depresyon düzeyinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Sinop ilinde ortaokul ve lisede görev yapan 480 öğretmen, 15 memur ve 32 hizmetli olmak üzere toplam 527 kişi oluşturmaktadır. Erkeklerin kadınlara

oranla örgütsel depresyonu daha fazla hissettikleri, yaş arttıkça çalışanlarda örgütsel depresyonun da arttığı, bununla birlikte okul türlerine göre örgütsel depresyonda anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirtilmektedir. Sözü edilen araştırmada hizmetlilerin iş yükünün azaltılması ve özlük haklarının iyileştirilmesi, erkek çalışanlara yönelik depresyonla baş etme eğitimleri ile sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi ayrıca orta yaş ve üstü çalışanlar için ekonomik, psikolojik ve sağlık destek hizmetlerinin artırılması öneri olarak getirilmiştir.

Özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik araştırmada (Atasoy, 2018) çalışanların örgütsel depresyon algıları “orta düzeyde” saptanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 01-15 Ekim 2017 tarihinde Antalya’da bir özel hastanede görev yapan 129 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla, sağlık teknisyenlerinin hekimlere kıyasla, laboratuarda çalışanların klinikte çalışanlara kıyasla, lisans mezunlarının yüksek lisans mezunlarına kıyasla, hastane ortamını daha fazla depresif algıladıklarının görüldüğü araştırmada yaş grupları, çalışma süresi, medeni durum değişkenine göre örgütsel depresyon algısının değişmediği tespit edilmiştir. Çalışma saatlerinin düzenlenmesi, çalışanlar arasında sosyal destek ortamının sağlanması, göreve uygun eleman verilmesi, çalışanlar arasında karşılıklı paylaşım ve iletişim vurgusu araştırmada dikkat çekmektedir.

Orta düzey örgütsel depresyon bulgusuna kamuya ait ortaöğretim kurumlarında yaptığı araştırmasında ulaşan bir diğer isim Aktürk (2019) öğretmenlerin örgüt depresyonu algıları ile damgalamanın ayrımcılık ve dışlama, etiketleme ve ön yargı alt boyutları ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet alt boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim öğretim yılında Konya ili merkez ilçeleri olan Meram, Selçuklu ve Karatay ilçelerinde bulunan kamu ortaöğretim kurumlarında çalışan 462 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında bireyin farklı bir niteliği dolayısıyla toplum dışına itilmesi şeklinde tanımlanan damgalama eğilimi ile örgüt üyelerinin aykırılık içeren görüşleri dile getirmeleri şeklinde tanımlanan örgütsel muhalefet davranışlarının örgütsel depresyonu açıkladığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarına ait puan ortalamalarının cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği, okul türü, kıdem değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı araştırmada lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarının lisanüstü mezunu

öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve öğretmen sayısı 0-20 arası olan okullarda çalışan öğretmenlerin daha fazla örgütsel depresyon algısına sahip olduğu bulunmuştur.

Doğan (2021)'ın market çalışanlarına yönelik araştırmasında örgütsel depresyon ile toksik liderlik ve benlik saygısı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul genelinde gıda perakende sektöründe çalışan 370 market çalışanı oluşturmaktadır. Örgüt temelli benlik saygısı düzeyi, gelir memnuniyeti ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişki memnuniyeti arttıkça örgütsel depresyon düşer, toksik liderlik algısı arttıkça örgütsel depresyon düzeyi artar denilen çalışmada orta seviyede örgütsel depresyon belirlenmiştir. Korkutma, aşağılama, insanları çıkarları için kullanma gibi yöneticiyi zehirleyen, çalışan personeli etkileyen yönetici davranışları olarak ifade edilen toksik liderliğin alt boyutlarından; bencillik, olumsuz ruhsal durum ve çıkarıcılığın artması örgütsel depresyon algısını artırmaktadır. Düşük gelirli market çalışanlarının daha yüksek gelirli çalışanlara göre örgütsel depresyon düzeylerinin yüksek bulunduğu çalışmada medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, statü ve cinsiyet değişkenleri ise algılanan örgütsel depresyon düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Bahsi edilen çalışmada yöneticileri seçen yahut terfisinde söz sahibi olanların örgütsel davranış alanına hâkim olması, etkin liderlik potansiyelini değerlendirebilir olgunlukta olması önerilirken ayrıca yöneticilerin spor ve kültürel etkinliklerle toksik liderlik davranışlarından arınacağı öngörülmüştür.

Kişilerin, çalıştığı örgütlerde gözetim, denetim ve izlenmelerini ifade eden, kökeninin Jeremy Bentham ve Samuel Bentham tarafından 1785 yılında yapılan mimari yapıya dayandığı “pan”(bütün) ve “optikon”(gözetleme) kelimelerinin birleşiminden oluşan “Panoptikon” ve alt boyutları olan dışsal sorumluluk, izlenme bilinci, pozitif panoptikon, negatif panoptikon ile örgütsel depresyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Bozkurt, 2021). Yöneticilerin çalışanları çok sıkı bir şekilde izlemelerinin örgütü depresyona götürebileceğini belirten araştırma sonuçlarına göre bireyden başlayan depresyonun önce gruba ardından örgüte yayılabileceği belirtilerek bunu önlemek için çalışanların sorunlarını dile getirebilmelerinin ve yöneticileriyle paylaşabilmelerinin önemine dikkat çekilmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Mersin, İstanbul ve Ankara illerinde enerji, rafineri, filo ve dolum tesislerinde çalışan 456 kişi oluşturmaktadır.

Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış 332 okul müdürü ve öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen alışma (Karakose ve Papadakis, 2022) COVID-19'dan kaynaklı psikolojik sıkıntının tükenmişliği kuvvetle öngördüğünü, depresyon ve sosyal medya bağımlılığını da doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur.

Türkiye'de yrtlen Türkçe veya İngilizce olarak yayınlanmış nicel ampirik çalışmalarda özel ve/veya kamu kurumu alışanlarında örgütsel demokrasi düzeyi incelenmiştir. Örgütün yelerinin yönetim ve süreçlerine katılımını ifade eden örgütsel demokrasi; örgütsel depresyon, iş stresi düzeyi ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışlara yol açan bireysel ve örgütsel sonuçları önemli ölçüde azaltmaktadır (Geçkil, 2022).

2.1.8.b. Yurt Dışında Yapılan Araştırma Sonuçları

A.W. Halpin ve D.B. Croft (1963) rgtsel ikliminin analizini; grubun birlikte ne ölçüde çalıştığı, rutinlerin ne kadar yük getirdiği, üyelerin sosyal ihtiyaçlarının grup tarafından ne ölçüde karşılandığı, grup üyelerinin dostane sosyal ilişkilerinden ne ölçüde zevk aldığı ve resmi liderin davranışının kişiye özel olup-olmama derecesi, liderin görev odaklı olma ölçüsü, liderin örnek teşkil etme derecesi, liderin grup üyelerine ne derece sıcak davrandığı şeklinde sıraladığı -ilk dört maddede grubun özelliklerinin sonrasında liderin özelliklerin belirtildiği- 8 maddede ayrıntılandırarak grup ve lider davranışlarıyla ilişkilendirmiştir.

Maslach ve Jackson (1981: 111) farklı meslekten iki aşamada toplam 1025 katılımcı ile yaptıkları araştırmada, Maslach Tükenmişlik leğinin alt boyutlarının her biri için -cinsiyet farklılıklarının mesleklerdeki farklılıkları yansıtmaları mümkün olmakla birlikte- erkekler ve kadınlar arasındaki anlamlı farklılık bulmuştur. Kadınların, hem sıklık, hem de yoğunluk bakımından "duygusal tükenme" konusunda erkeklerden daha yüksek puan aldığı araştırmada erkekler ise "duyarsızlaşma" konusunda hem sıklık, hem de yoğunluk bakımından kadınlardan daha yüksek puan almıştır. Erkekler ayrıca hem sıklık, hem de yoğunluk bakımından "kişisel başarı" konusunda kadınlardan daha yüksek puan alırken, kadınlar hem sıklık, hem de yoğunluk bakımından isteğe bağlı dördüncü "katılım" faktöründe erkeklerden biraz daha yüksek puan almıştır. Yaptıkları analizden önemli bir

etnik farklılık ortaya çıkmadığını; ancak bu durumun örneklemeindeki nispeten az sayıdaki etnik azınlıktan kaynaklanabileceğini belirten araştırmacılar, tükenmişlik durumlarının yaşa göre değiştiğini belirtmektedir. Gençler “duyarsızlaşma” ve “duygusal tükenme” (yalnızca yoğunluk) konusunda yaşlılardan daha yüksek puan almış ve yaşlı insanlar “kişisel başarı”da gençlere göre sıklık bakımından daha yüksek puan almıştır. Bu sonuçların, daha önceki görüşmelerden elde edilen bulguları doğruladığı belirtilen; tükenmişlik genelde kariyerin ilk birkaç yılında meydana gelir ve kişi, tükenmişlikle etkili bir şekilde başa çıkamazsa mesleğini bırakabilir denilen araştırmada, ileri yaştaki insanlar işlerinin erken stresinden kurtulan ve kariyerinde başarılı olan kişiler olarak görülmektedir.

Depresyon, iş doyumunu ve benlik saygısının bağımlı değişkenlerini analiz ederek öğretmen tükenmişliği olgusunu ABD’de yaptığı araştırmada ele alan Feinstein (1982) Chicago’da duygusal rahatsızlığı bulunan 33 ilkokul ve 17 ortaokul öğretmeniyle görüşmüştür. Çalışma, tükenmişliğin karakteristik bazı değişkenlerinin (depresyon, iş doyumunu ve benlik saygısı) istatistiksel olarak birbiriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Depresyon ve iş tatmini; benlik saygısı ve iş tatmininin anlamlı olarak ilişkisi olduğu belirlenen çalışmada depresyon ve iş tatmini negatif korelasyon gösterirken, benlik saygısı ve iş tatmini pozitif korelasyon göstermiştir. Tükenmişliğin karakteristik belirtileri incelendiğinde, depresyon boyutunda içsellar ve dışsallar benzer şekilde performans göstermiştir.

Kariyer tükenmişliği yaşayan devlet okulu öğretmenlerinde klinik depresyonun eşlik edip etmediğini, ediyorsa derecesini belirlemek isteyen Fisher (1995) ABD’de beş veya daha fazla yıllık deneyime sahip, hali hazırda devlet okullarında tam zamanlı öğretmenlik yapan, kendilerini tükenmiş ilan eden ve öğretmenliği bırakmak isteyen 30 katılımcı üzerinde Beck Depresyon Envanteri ve Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Katılımcıların klinik depresyon düzeylerinin yüksek olduğu ve yatan psikiyatrik hastalara benzer olduğu belirlenen araştırmada yüksek düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma gösteren grubun normal düzeyde kişisel başarı gösterdiği ve mesleki seçim konusunda diğer yetişkinlerden daha az farkındalık gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcılar, çeşitli nedenlerle öğretmenliği bırakmak istediklerini söylemelerine rağmen, yeni bir işe geçmeleri konusunda endişeli olduklarını belirtmiş ve güvenlik, maaş, yan haklar ve istikrar gibi nedenlerle okullarında kalacaklarını belirtmişlerdir. Depresyonun test ile belirlenmesinde yaşanan sıkıntılardan dolayı, kariyer tükenmişliği yaşayan öğretmenlerde olası depresyonu

değerlendirmek için tehdit edici olmayan, test dışı bir yöntemin uygulanması, bahsedilen araştırmacı tarafından önerilmektedir.

Tükenmişliğin iş kalitesinde bir bozulmaya ve meslektaş ilişkilerinde kötüleşmeye sebebiyet verebileceğini belirten Maslach ve Goldberg (1998) araştırmalarında tükenmişliğe neden olabilecek iş-kişî uyumsuzluğu olarak 6 madde sıralamıştır: 1. Aceleci iş temposundan kaynaklı aşırı iş yükü, 2. Bireylere yaptıkları işte seçim ve karar hakkı tanınmaması, 3. Çalışanın yaptığı işten gurur duymaması, yeterince ödüllendirilmemesi, 4. Çalışma arkadaşları arasındaki olumsuz ilişkilerin, çözülmemiş ve kronik çatışmaların varlığı, 5. İşyerinde adalet duygusunun azalması, 6. Bireyin kişisel ilkeleri ile işin gereklerinin uyuşmaması. İnsanlar, önemli bir şey yaptıklarını hissedersen veya çabaları için kendilerini iyi ödüllendirilmiş hissedersen daha büyük iş yüklerine tahammül edebilirler, diyen araştırmacılar tükenmişliğin önlenmesinde bu duruma dikkat çekmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet ile tükenmişlik boyutları arasında negatif bir ilişkinin (Capone ve Petrillo, 2015) olması nedeniyle örgüte yayılmış adalet duygusu, tükenmişliği engelleyecektir.

İnsanlar arasında sevinç ve mutluluk, sevgi, korku ve kaygı, öfke, üzüntü ve depresyonun ve genel olarak duyguların “bulaşıcılıklarını” değerlendirmek amacıyla “konuştuğum kişi ağlarsa gözlerim dolar”, “Kendimi kötü hissettiğimde, mutlu bir insanla olmak bana iyi gelir” “Haberlerde kızgın yüzleri gördüğümde çenemi sıkırım” “Mutlu insanların yanında olmak zihnimi mutlu düşüncelerle dolduruyor” “Stresli insanların yanındayken gerginleştiğimi fark ediyorum” gibi toplam 15 maddenin yer aldığı çeşitli dillere de çevrilen “The Emotional Contagion scale (Duygusal Bulaşma Ölçeği)” tasarlayan Doherty (1997) bireyin duygusal işlevleri ile toplumsal ilişkilerine ket vuran depresyon, bağımlılık ve suçluluk gibi duygu durum-davranış bozuklukları arasında bir ilişkinin olası olduğunu belirtmektedir.

Pratisyen hekimler üzerinde yaptığı araştırmada erkekler ve kadınlar için depresyona giden yolların farklı olduğunu belirten Firth-Cozens (1998) uyku düzenleri ve yüksek özeleştirme puanlarının erkeklerde depresyonu yordayabildiğini; kadınlar için ise kardeş rekabeti ve mevcut alkol kullanımının ana yordayıcılar olduğunu belirtmektedir. Yeterli uyku düzenini sağlamak için yapısal ve politika değişiklikleri öneren Firth-Cozens, daha iyi bir ekip yönetimi, destek geliştirme, çatışmalarla başa çıkma ve ev-iş sınırının iyi ayarlanmasının stresörleri azaltacağını belirtmektedir.

ABD’de zihinsel engelli bireylere eğitim ve tedavi sağlayan devlete ait yatılı bakım tesisinde çalışan 573 katılımcı ile araştırma gerçekleştiren Mackie vd. (2001) araştırmalarında; çalışan katılımı uygulamalarının, algılanan iş stresi ve tutarlılık duygusu yoluyla dolaylı olarak daha düşük depresyon sağlayacağını belirtmektedirler. Söz konusu araştırmacılar, stres yönetimi ve çalışanlara yönelik yardım programlarını başarılı bulmakla birlikte ruh sağlığında kalıcı iyileşmeler sağlamak için yetersiz olduğunu ifade etmektedirler. Yönetim uygulamalarının ve davranışlarının çalışanların ruh sağlığını etkilediğini, özellikle stres yönetimi becerisinin yöneticilerce edinilmesi gereken 10 beceriden biri olduğunu yöneticilerin de kabul ettiği halde stresle ilgili riskleri hafife aldıklarını belirtmektedirler.

İspanya’da Cadiz Körfezi bölgesinde görev yapan öğretmenlerin işyerindeki sağlığını araştıran Castro (2001: 114) tükenmişlik ve depresyon düzeylerinin incelenmesi amacıyla 334 katılımcıya uyguladığı MBI ile % 48,8'inin yüksek düzeyde duygusal yorgunluk gösterdiğini belirlemiştir. %27,8'i arkadaşlarına ve öğrencilere karşı duygusuz davranışlar gösterirken, %37,1'i ise kişisel becerilerinin eksik veya durumları çözmek ve okul ortamının ihtiyaçlarına cevap vermek için yetersiz hissettiği belirlenmiştir. Katılımcıların %41'i tükenmişlik yaşamaktadır. Erkeklerin belirtilere karşı özellikle 41-50 yaş aralığında kadınlardan daha savunmasız olduğu, vakaların çoğunda meslekteki yıl sayısı arttıkça, tükenmişlik seviyesinin de arttığı ve bu seviyelerin kariyerleri boyunca uzmanlıklarından uzaklaştıklarında kademeli olarak arttığı belirlenen çalışmada, Beck Depresyon Anketi ile MBI arasında büyük bir ilişki keşfedilmiştir.

Seligman (2006: 7) yaptığı yirmibeş yıllık araştırma neticesinde; kötümserlerin, başlarına gelen talihsizliklerin kendi suçu olduğuna, kalıcı olduğuna ve yaptığı her şeyi baltalayacağına alışkanlıkla inandığı için; kolayca depresyona gireceğine, potansiyelinden daha azını başaracağına ve hatta fiziksel olarak daha sık hastalanacağını belirtmekte ve eklemektedir: Karamsar kehanetler kendi kendini gerçekleştiricidir.

Çin’de 13 işletmenin yönetim kurulları aracılığıyla işe alınan 18-54 yaş arası 4.847 çalışana öz bildirim anketi uygulayan Sun vd. (2013) araştırmalarında; çalışanlara saygı duyulma, tanınma ve değer görme biçimi ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler dahil olmak üzere kültürel konuların, depresyon ve stres yaşama olasılığının

azalmasını sağlayacağını belirtmektedirler. Araştırmacılar, sağlık sorunları, özellikle yaralanma, astım gibi kronik ve diğer psikiyatrik durumların, depresyon ve stres olasılığını artırdığını belirtmektedir. Ayrıca bekar olanların; düşük gelirli olanların; satış memurları, kasa müdürleri ve muhasebe kayıt memurları gibi ön saflarda görev yapan çalışanların en yüksek depresyon puanlarına sahip olduğunu belirtmektedirler.

Iqbal (2014) stresi depresyondan ayırt etmek amacıyla yaptığı araştırmada, bu iki terimin bazı benzer nedenlere sahip olabileceği, ancak aynı olmadığını, evrensel depresyon belirtilerinin bulunmadığını, kişiden kişiye değiştiğini, depresyonun erkek, kadın, yetişkin ve çocuklara farklı şekilde saldırdığını belirtmektedir. Bununla birlikte söz konusu araştırmada bireyin; küçük konularda ağlama, üzüntü, çok sinirlilik, huysuzluk, ilk başarısızlıkta vazgeçme, düşük benlik saygısı, eskiden zevk alınan aktivitelere ilgi kaybı, iştah azalması, hızlı kilo alma ya da kaybetme, az ya da çok uyku, doğal hareket edememe, yorgunluk, enerji kaybı, ölüm ve intihar hakkında düşünmek gibi belirtilerden herhangi birini göstermesi halinde sorunu psikiyatristle tartışması önerilmektedir. Yöneticilerin, çalışanların davranışlarında değişiklikler tespit etmeleri halinde hızlı bir şekilde düzeltici önlemler almaları ve bazı psikiyatrik tedavilere gitmelerini tavsiye etmeleri çağrısında bulunan Iqbal, çalışanların iş yerinde stresle başa çıkmaları ve üretken olmalarını tavsiye etmektedir. İyi performans gösterilmemesi halinde o görevi yapacak çok kişinin beklediği söylenen araştırmada insanların değişmesi nedeniyle sistemlerin durmayacağını; ancak insanların bu değişim nedeniyle hayatlarında bir duraklama bulabilecekleri belirtilmektedir.

Afrika hariç tüm kıtaları kapsayan 15 ülkede, 2000-2019 yılları arasında toplamda 26 çalışma, 3.128.877 katılımcıdan elde edilen verilerin derlenmesi sonucu yapılan araştırmada (Willeke vd. 2021: 13, 18) şu sonuçlara ulaşılmıştır: Asya'da yapılan bir araştırmada serbest çalışan ve küçük işletme sahiplerinin tam zamanlı çalışanlara kıyasla daha fazla depresif belirti gösterdiği tespit edilmiştir. 2006 yılında Avrupa'da yapılan bir araştırma da kadın ve erkek serbest meslek sahipleri için bu bulguları desteklerken, aynı araştırmacılar 2015 yılında yaptıkları yeni araştırmada ise her iki cinsiyet için düşük yaygınlık belirlemiştir. Avrupa'da yapılan bir başka araştırmada ise serbest meslek sahibi erkekler tam zamanlı istihdam edilen erkeklere göre depresyondan daha az etkilenirken, serbest meslek sahibi ve istihdam edilen kadınlarda bunun tam tersi bir etki görülmüştür. Avrupa'nın aksine, tamamı Güney Kore'de yapılan ve 2016'dan 2019'a kadar yayınlanan

Asya araştırmaları, serbest meslek sahiplerinin, çalışanlara göre daha sık etkilendiğini belirtmektedir.

Katsantonis (2020) OECD ve TALIS araştırmalarından derlediği 15 ülkeden aralarında Türkiye'den 3.204 katılımcının da olduğu toplam 51.782 ilkokul öğretmenine ait bilgilerden şu 3 sonucu elde etmiştir: z yeterlik, refah, iş tatmini, okul iklimi ve ekip yenilikçiliği işle ilgili strese karşı kalkan vazifesi görür. Stres ve stres tepkilerinde cinsiyete bağlı değişkenlik yoktur. Homojen varsayılan eğitim kültürleri arasında psikolojik iyi oluş ve stres düzeylerinde önemli bir farklılaşma vardır.

İnternet bağımlılığının tükenmişlik, depresyon, uykusuzluk ve lise öğretmenleri arasında düşük yaşam kalitesi ile ilişkisine odaklanan Pohl vd. (2022) Macaristan'da 2020 yılının Ocak ve Ağustos ayları arasında 14 eğitim merkezinde 1.817 katılımcı ile yaptıkları araştırmada %5,2 oranında internet bağımlılığı, %5 şiddetli uyku bozukluğu, %3.1 oranında şiddetli tükenmişlik ve %58.9'unda hafif düzeyde depresyon tespit etmişlerdir. İnternet bağımlılığı ile depresyon, uykusuzluk ve uyku bozukluğu, yaşam kalitesinin düşüklüğü ve şiddetli tükenmişlik ile ilişki belirlenen araştırma, Macaristan'da internet bağımlılığının yetişkinler arasında zihinsel sorunlar, tükenmişlik ve daha düşük yaşam kalitesi ile ilişkisini gösteren ilk çalışmalardan biridir.

Okul danışmanlarının yüksek düzeyde tükenmişlik yaşaması halinde, danışmanlık hizmetlerinin etkili sunumunun etkileneceği ve bunun sonucu olarak ğrenci başarisının olumsuz etkileneceğini belirten Troy (2022) ABD'de okul danışmanları üzerinde yaptığı araştırmada, kadın lise danışmanlarının erkek meslektaşlarına göre tükenmişliğe daha yatkın oldukları ve yaş ile kıdemin lise danışmanlarının tükenmişliğinin yordayıcıları olduğunu belirtmektedir. Yaş arttıka duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalırken kişisel başarının azalması artmıştır. Kıdem arttıka duygusal tükenme, duyarsızlaşma artmış, kişisel başarının azalması düşmüştür. Ayrıca ngrlen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azaltılmış kişisel başarı kadınlarda erkeklerden daha yüksek bulunmuştur.

Tsang'ın (2022) Pekin'deki bir niversitenin mesleki gelişim kurslarındaki öğretmenler ile yaptığı çalışma, okul bürokrasisinin etkinleştirilmesi ile ğretmen tükenmişliği arasındaki ilişkiye psikolojik güçlenmenin özellikle anlam ve yeterlilik

boyutları ile aracılık edebileceğini göstermektedir. Okul yöneticilerine, gücü ve otoriteyi öğretmenlerle paylaşmayı ve öğretmenlerin öğretimde mesleki değerlerini kullanmaları konusunda ılımlı bir okul bürokrasisi önerisi getiren araştırma, bürokrasinin anlam ve yetkinlik duygusunun geliştirilerek öğretmen tükenmişliğinin dolaylı olarak azaltılabileceğini belirtmektedir. Bu gayeyle yöneticiler, öğretmenleri okul karar verme sürecine dahil etmeli, yönetsel hesap verebilirlik yerine mesleki hesap verebilirliği vurgulamalı ve öğretmenlerin problem çözme konusunda yeterliklerini desteklemek için esnek kurallar ve düzenlemeler geliştirmelidir. Ayrıca öğretmenlere verilen öğretim ve öğretim dışı görevlerin amaç ve değerleri öğretmenlere çeşitli yollarla aktarılmalıdır. Öğretimi geliştirmek için onlara yapıcı geri bildirim vermek ve işlerini sınıf düzeyinde yapmaları için kendi kaderini tayin edecek şekilde daha fazla yetki devretmek, öğretmenlerin anlam duygusunu ve yeterlilik duygularını geliştirmeye yardımcı olabilecektir. Yapısal güçlenme ve psikolojik güçlenme ile öğretmen tükenmişliği arasında negatif ilişki bulunan araştırmada, yapısal güçlenme ile öğretmen tükenmişliği arasındaki ilişkiye psikolojik güçlenme, özellikle anlam ve yetkinlik boyutları aracılık etmiştir.

Öğretmenlerde COVID-19 pandemisi ile ilgili tükenmişlik ve daha önce tükenmişliğe karşı tampon görevi gören kişisel değişkenlerin pandemide koruyucu kalıp kalmadığı konusundaki araştırma yürüten Gordon (2022) içsel motivasyon, iyimserlik ve sosyal destek değişkenlerini yüksek tutan öğretmenlerin tükenmişlik gösterme olasılığının daha düşük olduğunu belirlemiş, ayrıca çalışmasında; algılanan stres, tükenmişlikteki en fazla varyansı açıklamıştır. COVID-19 pandemisi sırasında ilk ve orta dereceli okullardan Şili'deki 313 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada (Lizana ve Lera, 2022) ikinci COVID-19 dalgasından öğretmenlerin ruh sağlığının derinden etkilendiği, öğretmenler arasında yüksek oranda depresyon, anksiyete ve stres belirtileri tespit edilmiştir.

Kadınların yaklaşık % 5'inin ve erkeklerin % 3'ünün depresyon geliştirdiği İsveç'te yapılan bir araştırmada (Johansson vd., 2022) öğretmenlik mesleğinde durumun tersi olduğu, kadın öğretmenlerin, öğretmen olmayanlara kıyasla depresyon geliştirme riskinin azaldığı; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre depresyon riskinin arttığı belirlenmiştir.

2.2. Örgütsel Değişim

Psikolojik bir rahatsızlıktan muzdarip bir örgütün parçası olduğunuzda ve değişimi teşvik etmek istediğinizde, ilave adımlar atmanız gerekir. Birçok kurumsal hastalık için geçerli olan ama özellikle depresyon için geçerli bir husus vardır ki şayet hastalığa kapılırsanız değişim için etkili bir ajan olamazsınız (Cohen ve Cohen, 1993: 44). Birimlerinde birçok değişimi gerçekleştirme konusunda “değişim ajanı” rolü oynayan örgüt yöneticisi ya da denetleyicileri; değişimin niteliğini anlama, tanıma, karşılaşılabileceği olası engel ve direnmeleri aşma konusunda birikim ve yeteneğe haiz olmalıdır (Aydın, 2018: 242).

Örgütler yapıları gereği dışarıya kapalı değil, çevreden etkilenen ve çevreye etkileri olan yapılardır. Varlıklarını sürdürebilmeleri de değişen koşullara sağladıkları oran ölçüsündedir. Günümüz dünyasında iletişim ve bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, değişimi zorunlu kılmaktadır. Rekabette ayakta kalmaya çalışan, en azından diğer örgütler eşliğinde kalmaya çalışan bir örgüt dışarda ne olup bittiğinin farkında olmalı ve faaliyet alanıyla ilgili değişimleri örgütüne getirebilmeli ve benimsetebilmelidir. 2020 yılında pandemi koşullarına anında refleks geliştirebilen, durumu tespit edip geleceği kestirebilen örgütlerin rakiplerine göre merhale katettiği görülmektedir. Okullar da eğitim araç-gereçlerinde, öğretim yöntem ve tekniklerinde, öğretim metodolojisinde, ilke ve esaslarda, ölçme ve değerlendirme biçimlerinde meydana gelen değişimleri, yeni yaklaşımları benimsedikleri ölçüde yararlı bir örgüt olarak kabul edilecek, bu süreç asla ulaşılabilen ve neticeye varılan bir yer olarak görülmeyecek ve noktalanmayacak; sürekli gözden geçirme yoluyla ayrıca inovasyona öncülük edebilecektir.

Değişimin getirdiği belirsizlik halinin giderilmesinde ve yeni ihtiyaçların karşılanmasında gerekli olan bilgi, beceri ve tutum öncelikle okulda kazanılır. Bu açıdan toplumsal değişimin sağlanmasında ve geleceği şekillendirecek bireylerin yetiştirilmesinde en etkili kurumlar okullardır (Şahin ve Aydın Demirel, 2019: 89). Eğitimde yenileşme hareketi geçmiş uygulamaların gözden geçirilip eksikliklerin tespiti ile başlar. Yeniden düzenlemeler ile takip eden süreç eski ve yeninin mücadelesi ile neticelenir ve süreç tekrar başa döner (Özdemir, 2020: 49). Cuban’a (2013) göre devlet okullarında büyük yapısal değişiklikler yaşanırken, sınıf içi öğretim uygulamalarında sınırlı değişime gidilmektedir. Değişim algısının grup olgusundan ziyade bireysel bir olgu olduğunu belirten Van Wagoner

(2004: 720) bireylerin bir kurumda uzun süre kalmalarının değişim algılarını olumsuz etkileyeceğini belirtmekte, bireylerin kurumun misyonunu ve stratejik hedeflerini iyi anlamalarının ve değişime dahil olmalarının değişime olumlu bakmalarını sağlayacağını savunmaktadır. Özdemir (2020: 53) de eğitimdeki değişimlerin işin program ve araç-gereç boyutu üzerinde yoğunlaştığını söylemekte, insan boyutunun göz ardı edildiğinden yakınmaktadır. Yapılacak değişmelerde öğretmenlerin bilgi, beceri ve değişmeye karşı duyduğu ihtiyacın bilinmesi ve yetkinliklerinin değişim durumu için yeterli olduğuna inancı oluşturulması halinde değişimin karşısındaki direnç kırılacaktır (Şahin ve Aydın Demirel, 2019: 90). Öğretmenlerden yeniliğe açık olmaları beklenirken okulda görülen sık değişmeler, öğretmenleri bu konuda daha çekimser ve isteksiz bir duruma getirmiştir. Eğitimde değişmeyi zorlaştıran bir husus da başarılı-başarısız öğretmen ayrımının olmayışı, herkesin aynı maaş ve sosyal haklara sahip olmalarıdır (Özdemir, 2020: 52).

2.2.1. Değişimin Tanımı

Var olan durumun yetersizliğini, istenilen seviyede olmadığını anlatan (Aydın, 2018: 242) kelime anlamı olarak; görünüm, tarz, içerik gibi özelliklerin farklı bir yapıya kavuşması olarak adlandırabileceğimiz (Çalışkan, 2007) değişim, sözlükte “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme” anlamında açıklanmaktadır (TDK, 2022).

Felsefi olarak, değişmeyi; Kant, bir şeyin sahip olduğu özel niteliklerin değişikliğe uğraması ya da başka bir şeye dönüşmesi şeklinde tanımlarken; Hegel, varlığın zaten kendisinde bulunan bir şey olarak, kendi anlamsal kavramı içinde kendisinin ötesine geçmesi ve kendi sonsuzluğuna ulaşması (Zengin ve Bekmezci, 2021: 16); Aristoteles karşılıklı iki durumda birinden diğere geçme şeklinde tanımlamaktadır (Avcı, 2019: 150). Değişim ilk olarak farklı yöntemleri arama ve çalışma davranışlarını değiştirme çabalarıyla ortaya çıkmıştır (Bay ve Akpınar, 2016).

Değişme, planlı ya da plansız herhangi bir sistemin -bu kişi yahut örgüt olabilir- bir süreç veya ortamın, bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi, olarak tanımlanabilir; olumlu ya da olumsuz bir anlam ifade etmez, farklılaşma olarak adlandırılır (Tokat, 2012: 30; Özdemir, 2020: 55, Çömez, 2014: 18). Değişmede kendiliğinden oluşum, eski uygulamaya dönme, geriye gitme de olabilirken yenileşme ise; planlı ve amaçlı bir

ilerlemeyi ifade eder ve değişim, gelişim, devrim gibi kavramları içerebilir. Değişme nitelik ve nicelikçe olabilirken yenileşme daha ziyade nitelik üzerinde durur (Başaran, 2004: 203, 205).

Değişme genelde kendiliğinden, doğal olarak gerçekleşen bir farklılık ya da ayrılığı işaret eder. Objeye ya da bireylerin mevcut durumlarında gözlemlenen farklılaşma, bir bütünün öğeleri ile öğeler arası ilişkilerin öncesine oranla nicel ve nitel olarak farklılık-ayrılık göstermesi olarak tanımlanan değişmede, bu farklılaşma var olan durumdan arzu edilene (olumlu) doğru olduğu gibi arzu edilmeyen yönde (olumsuz) de eğilim gösterebilir (Balcı, 2021: 48).

Çevre koşullarının gereksinimleri karşısında mevcut durumun kayıtsız kalması durumunda, yeniden yapılanmaya gidilerek gereksinimleri karşılayacak seviyede bireysel ya da grup olarak fikir üretebilme ve uygulamaya dökülebilen süreci olarak nitelenen değişme (Kozak ve Güçlü, 2003) sonucunda bir seviyeden başka seviyeye geçilerek açıkça bir farklılık oluşur (Avcı, 2019: 149).

2.2.2. Örgütsel Değişim Tanımı

Örgütsel değişim, bir örgüt ya da organizasyonun temel özelliğinin yani, örgüt yapısının, kullandığı teknolojilerin, amaçların, hedeflerin ve çalışanların değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Avcı, 2019: 150). Planlı ya da plansız örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek olumlu/olumsuz, nitel/nicel değişiklikleri ifade eder (Tokat, 2012: 30). Örgütsel değişim, örgütsel faaliyetlere ilişkin konularda içinde bulunulan mevcut durumdan farklı bir duruma gelerek (Çalışkan, 2007: 8) örgütlerin buldukları çevreye uyarlanmaları, uyum sağlayabilmeleridir (Şahin ve Aydın Demirel, 2019).

Örgütsel değişim, bir örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi ifade etmekte ve yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü kapsayacak bir olgudur (Çömez, 2007: 3-4).

Örgütsel değişim, örgütlerin yapısal olarak içinde buldukları çevre şartlarına uyarlanmaları, örgütün temel yapısının, yürüttüğü süreçlerin ve davranışların değişmesi olarak görülür. Yapı, teknoloji ve kültürel alanlarda dönüşümün gerçekleşmesi için örgütün amaçları doğrultusunda daha etkili bir şekilde başarı göstermek ya da belirlenecek yeni amaçları gerçekleştirmek üzere rutinin dışında, daha önceden düşünülmüş özgün çabalar sonucu açığa çıkar (Zengin ve Bekmezci, 2021: 16).

Örgütsel değişim, örgütü dinamik kılmak adına sürekli geliştirme iyileştirme süreci, iç ve dış etkilerden kaynaklı örgüt birimlerinin davranış, yapı, prosedürlerinde ya da amaç ve çıktılarında meydana gelen durumsal değişim, örgütün insan kaynağında, örgütün yapısında ya da teknolojisinde yapılan herhangi bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Avan, 2020: 111). Örgütsel değişim, örgütlerin etkinliklerini artırmak için mevcut durumlarından arzu edilen gelecekteki bir duruma geçme sürecidir (Jones, 2013: 32).

Örgütsel değişim, zaman içinde gelişen ihtiyaçları karşılamak için benimsenen küçük –uyarlanabilir- değişiklikler şeklinde olabileceği gibi, misyon ve stratejide, şirket, ekip yapısında, insanlarda ve örgütsel performansta veya iş süreçlerinde eş zamanlı bir değişimi kapsayan ve uyarlanabilir değişikliklerden daha büyük bir ölçeğe sahip -dönüşümsel- değişiklikler şeklinde de olabilir. Aslında bir çok değişiklik uyarlanabilir ile dönüşümsel arasında bir yerdedir (Stobierski, 2020).

2.2.3. Örgütü Değişime İten Faktörler

Bilgiyi üretmek, işlemek, iletmek, depolamak, yönetmek, paylaşmak ve bilgiye ulaşmak öncesine göre daha kolay, hızlı ve ucuz gerçekleşmekte, bilişim teknolojilerinin ulaştığı bu nokta değişimin artmasına sebep olmaktadır (Gülcan, 2007: 57). Örgütü değişime iten faktörler, işletmeye yeni gelen ekipmanın nasıl kullanılacağına eğitimi; iş gücünde cinsiyet, yaş, eğitim yapısının farklılaşması, monotonluktan kurtulmak için iş görenlerin farklı departmanlarda çalıştırılması gibi içsel faktörler olabileceği gibi şirketin yeni oluşan pazar ve rekabet ortamına uyma, gelişen teknoloji, ekonomi ve politik nedenler gibi dışsal faktörlerden de kaynaklanabilir (Geldi ve Çalışkan, 2021: 160).

Fairchild'e (1989; Akt: Yüksel, 2021: 384) göre toplumun hızlı değişen koşul ve ihtiyaçları, küreselleşmenin etkileri, değişen piyasa koşulları ve talepleri, artan rekabet ve kaynak sınırlılıkları, teknolojide meydana gelen gelişmeler, nüfus yapısındaki değişiklikler ve hükümet düzenlemeleri, değişimi her kurum için gerekli bir durum haline getirmiştir (Fairchild, 1989: 454; Akt: Yüksel, 2021: 384). Koçel (2013: 674) örgütleri değişime iç ve dış nedenlerin zorladığını belirtmektedir: Örgütlerde değişimi kaçınılmaz kılan güçler; teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar ve sosyal, kültürel, demografik koşullar gibi dışsal nedenlerdir. Düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplararası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve özgün fikirler ise içsel nedenler olarak sıralanabilir.

Bireylerin kendilerinde yeni iş yapma yöntemleri geliştirmeleri, kendilerini sürekli olarak farklı davranmaya alıştırmaları ve değişim karşısında göstermiş oldukları direnç noktaları; kişisel düzeyde değişimin en önemli özellikleri olurken, örgüt düzeyinde değişim ise, işletmelerin kuruluş vizyon-misyonlarından, örgütsel yapılarından, çalışanlarına kadar olan her konuda yapmış oldukları değişim ve dönüşüm uygulamalarını kapsar (Avcı, 2019: 149).

2.2.4. Değişimin Önündeki Engeller

Örgütler için ilk zorluk, değişim ihtiyacını tespit etmektir. Örgütlerin karşılaştığı ikinci ve muhtemelen daha önemli zorluk, değişimi uygulamak için etkin stratejiler geliştirmektir (Self ve Schraeder, 2009: 167). Örgütlerin düştükleri en büyük yanılgılardan biri başarılarından çok memnun olması, başarılı geçmişlerine gururla bakmaları ve değişim ihtiyaçlarını görememeleridir. Gerçekten de her şeyin harika gittiğine inanırsanız değişime gerek duymazsınız (Eriksson, 2004). Kendini beğenen, mevcut duruma kanaat getiren, rahata düşkün “umursamaz” bir yönetici yenileşme önerilerini de küçümser (Başaran, 2004: 213). İşletmecilik ve yöneticilikte “rigor mortis” şeklinde tanımlanan, örgütlerin çevrelerindeki değişime uymakta zorluk çekmeleri, yaptıkları işleri ve ürettikleri ürünleri, kullandıkları teknolojiyi, çalışma prosedürleri, iş yapma usullerini ve yönetim tarzlarını değiştirememelerinin tipik iki belirtisi; örgütlerin rekabet duygusunu kaybetmesi ve geçmişte yaptıkları ile övünerek mutluluk duymasındır. Örgütler, içe dönük yaşamakta, bugün ulaştıkları ile geçmişini kıyaslamakta ve varsa ilerlemeden mutluluk duymaktadır. Etrafına

bakmayan bu örgütler, referans noktaları olarak geçmişte ulaştıkları sonuçları almaktadır. Değişikliklerden hoşlanmama, bilineni tercih etme, alıştıklarından vazgeçmeme ve kendine güvenmeme gibi faktörlerin oluşturduğu tutum da örgütlerin “rigor mortis”e girmelerine sebep olabilir (Koçel, 2013).

Örgütler, dış çevreyi önemsemedikleri yahut da çevrenin hareketsizliği sebebiyle herhangi bir tehlikenin olmamasından ötürü rahatlığa girerek, başıboş bir halde yaşarlar. Daha ziyadesiyle kamuda görülen, yöneticilerin alışılanın dışına çıkmadığı, işgörenlerin rastgele yahut baskılarla belirlendiği, dolayısıyla kalifiyesiz, ihtiyaçtan fazla işgörenlerle dolu bu tip örgütler işini yapanları da uyuşukluğa yöneltmektedir (Başaran, 2004: 212, 213).

Yapılan araştırmalar; çalışanların değişime karşı tutumları, örgütteki işbirliği, normlar, motivasyon durumları, bilgi paylaşımı vb. durumların değişim sürecini etkilediğini göstermektedir (Miller vd., 1994: 59, 60). Örgütte çalışanlar değişim konusunda sürekli aynı şeylerin konuşulduğunu ama hiçbir şeyin değişmediğini düşünmektedir. Değişim hakkında duyduklarından yorulmuşlar ve olumsuz değişim denemeleri hafızalarında yer edinmiştir (Eriksson, 2004). Lazarus'un (Akt: Eriksson, 2004: 112) bireyin değişime duyarlılığı ile harekete geçmesi arasındaki ilişkiyi açıklayan stres teorisinde, birey öncelikle, önerilen değişikliğin kendi iyiliği için önemini değerlendirir. Önerilen değişikliğin zararlı olduğuna inanırsa, olumsuz duygular uyandıran birey, tam aksi, önerilen değişikliği bir fırsat olarak görürse, olumlu duygular içerisinde değişime daha açık olacaktır. Bir sonraki adımda ise birey, önerilen değişikliği kendi imkanlarıyla kıyaslayacak, şayet doğru beceriye sahip olduğuna inanırsa, değişime daha aktif şekilde yanıt verecektir.

Yönetici, değişim yolculuğunda örgütte yeni bir anlayış oluşturmayı beklerken, bu değişimden etkilenecek kişi, grup ya da kurumlarla arasında ciddi gerilim ve çatışmalar yaşanabileceğini bilmeli, çatışmanın sadece kendisiyle sınırlı kalmayıp değişimi destekleyenler ile karşı çıkanlar arasında çıkacağını da hesap etmelidir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 161). Eski düzenden menfaati olanlar, yeniliği getirenlere savaş açarlar ve yenilikçileri; ileride örgütün başına gelebilecek tüm sorunların başlatıcısı ilan ederler. Çoğu zaman yenilikten menfaati olabilecekler bile bu durumun farkına varamaz, savunamaz ve yeniliği getiren yönetici yalnız kalarak oluşabilecek en ufak başarısızlıkta günah keçisi ilan edilir (Başaran, 2004: 212).

Kanter (1984: 64) değişimi, bize yapıldığında rahatsız edici, bizim tarafımızdan yapıldığında ise heyecan verici bir durum olarak tanımlamaktadır. Gürses ve Helvacı (2011) okullarda, değişime karşı en yüksek direnişin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklandığını belirtmiş, değişim süreci hakkında bilgi verilmeyişi ve öğretmenlerin yeni sorumluluklar istemeyişinin de önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklı direniş de söz konusudur. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin değişimden zarar görürüm düşüncesiyle oluşturdukları direnci de kırması gerekmektedir.

Töremen'e (2002) göre mevcut düzenden rahatsız olmama, vizyonun belirsizliği, değişimi başlatacak olanların gereken performansı göstermemeleri, liderin yetersizliği, değişime olan direnç, aynı anda birden fazla yapılmaya çalışılan değişikliklerin yüzeysel kalması, kültürel baskılar ve ekonomik şartlar nedeniyle nitelikli hizmetiçi eğitimin verilmeyişi değişimi engelleyen öğeler arasındadır. Okulların önündeki en büyük engel hiç şüphesiz finansal yetersizliklerdir (Hoşgörür ve Arslan, 2014: 98). Nitekim müdürler, sürekli gelişen ve değişen teknolojik araç-gereçlerin bakım ve onarım masraflarına bağlı olarak okulların gider kalemlerinde sürekli bir artış olduğunu belirtmektedir (Özer vd., 2015: 23). Öğretmen görüşlerine bakıldığında ise, değişimin engelleri olarak, "tepeden inme kararlar, siyasal iktidarın politik-ideolojik müdahaleleri, üst düzey de dâhil yetkinlik sorunu, ekonomik yetersizlikler, değişime tepki, yetersizlikler, bilgilendirme ve ikna sorunu" sıralanmaktadır (şahin ve Aydın Demirel, 2019).

Kurumlar değişimle ilgilenmelerine rağmen girişimleri; liderlik, planlama, değerlendirme, iletişim tercihleri ve kurum kültüründen kaynaklı olarak %50-70'lere varan oranda başarısızlıkla neticelenebilmekte bu da zaman ve moral kaybına, maddi zarara, hatta kurumun yok olmasına sebebiyet vermektedir (Yüksel, 2021: 387). Okulda bulunan öğrenci, öğretmen ve veli gibi paydaşların değişimi benimsemesi o kadar da kolay değildir. Hatta bazı yöneticiler bile buna dahil edilebilir. Çünkü alışkanlıklardan vazgeçmek kolay değildir, oysa rutin insanlarca sevilendir ve insanlar buna bağlı kalmak için ellerinden geleni yaparlar. Yönetici değişim için bir şey yapmazsa, bu sefer de aynı paydaşlar okulun ilerlemediğinden yakınacaktır. İlerleme ve değişimin ulaşılacak hedefler doğrultusunda neden gerçekteşmesi gerektiği belirlenir, değişim uygulayıcıları iyi tespit edilir ve nasıl uygulanacağı ortaya konursa değişim etkili bir şekilde yönetilmiş olur (Higgins ve Bourne, 2018: 14).

2.2.5. Değişime Olan Direnç

Değişime direnç, çalışanın kurumsal değişime yönelik dışsal yönelimini; bir yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanmasını durdurmak, geciktirmek veya başka bir şekilde baltalamak için benimsediği hem açık hem de gizli eylem(ler)i tanımlar (Clarke vd., 1996: 33). Değişime direnç; bireyin algı, tutum, kişilik yapısı ya da gereksinimlerinin tehdit altında olduğunu düşünmesinden kaynaklı bireysel direnç şeklinde olabileceği gibi, kural, prosedür, ilkeler vb. gibi statükonun korunmasını ve örgütün dengede kalmasını zorlayıcı örgütsel direnç şeklinde de cereyan edebilir (Armağan, 2004: 131).

Değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile değişim rahatsız edici bir olaydır (Koçel, 2013: 679). Bireylerin, alışkanlıklarından ve dolayısıyla rahatlarından vazgeçebilmeleri o kadar da kolay değildir. Kazancın, kayıptan daha fazla olduğu belirgin şekilde ifade edilmediği sürece bireyler değişime direneceklerdir. Dahası değişim bir dayatma şeklinde algılandığında bireyde tepki doğurur. Yönetim; değişime karşı çıkanları “kötü çocuklar” olarak görmek yerine, mantıksal tepkileri dinlemeli, korkuya dayalı duygusal tepkileri anlayabilmelidir (Aydın, 2018: 243).

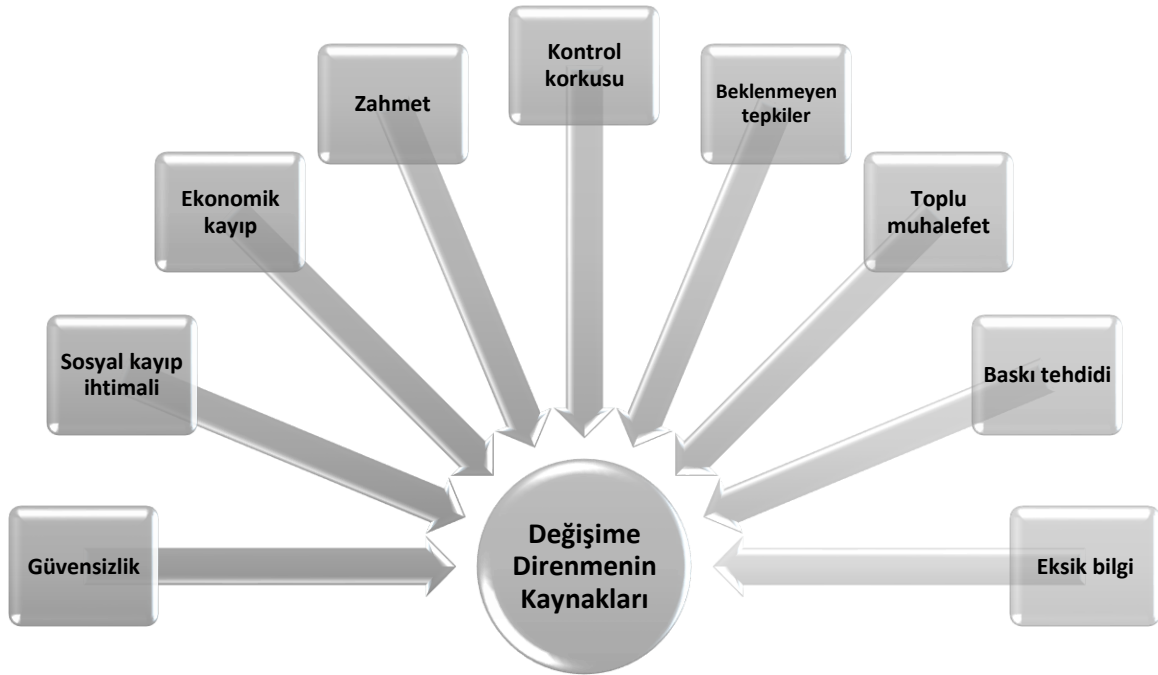
Değişimin mantıksız görülmesi, fazladan iş yükü doğurması, rutinin dışına çıkılarak mevcut düzenin bozulması, değişimin yanlış anlaşılması, uyum sorunları gibi nedenlerden ötürü çalışanlarca değişime direnç gösterilebilir (Bozkurt, 2020: 17). İnsanlar, önemli bir şeyi kaybetme endişesi, yanlış anlamalar, güvensizlik ve değişime duydukları düşük müsamaha gibi çeşitli nedenlerle değişime direnç gösterirler (Eriksson, 2004). Değişimin isminin duyulması bile olumsuz tepkiler oluşturmakta, bir tehdit olarak algılanmaktadır (Aydın, 2018: 242). Sezgin vd. (2016: 430) araştırmasında katılımcılar, ”moda”nın peşine takılarak geçerli bir nedene dayandırılmadan bireylere zorla kabul ettirilmeye çalışılan değişimlerin direnç davranışlarını kuvvetlendirdiğini belirtmektedir.

Karar sürecinde eski örneklerin izinden gidilmesi ve kurumsallaşmış alışkanlıklar durgunluğu doğurur ve değişiklik yapmak isteyen yöneticinin karşılaçağı direnmenin merkezini oluşturur (Bursalıoğlu, 2002: 27). Merkezileşmenin yoğun, bürokrasinin katı olduğu, kıdemli iş görenlerin çoğunlukta, dış çevrenin durgun olduğu örgütlerde

yenileşmeye karşı direnme şiddetli olur (Başaran, 2004: 210). Örgütsel direnç, değişimi benimsememe, gelecekle ilgili belirsizlikler gibi faktörler nedeniyle örgütsel değişim kolay uygulanamaz. Bu noktada değişimin doğru biçimde ele alınması ve etkin yönetilmesi ve değişim yönetiminin başarısı değişim sonuçlarının da istenildiği gibi olabilmesi için önemlidir (Çömez, 2014).

Bireyler, değerli bir şeyi kaybetmeme arzusu, değişikliğin ve sonuçlarının yanlış anlaşılması, değişikliğin örgüt için bir anlam ifade etmediğine dair bir inanç ve değişime karşı düşük hoşgörü göstermelerinden ötürü değişime direnç gösterirler (Kotter ve Schlesinger, 1979). İşini kaybetme korkusu, yeni işi yapamama tedirginliği, otorite kaybı, belirsizlik, değişimin yanlış olduğu inancı ve memnuniyetsizlik, kendini yetersiz hissetme gibi nedenlerle değişime direnç gösterilebilir (Şahin ve Aydın Demirel, 2019: 90).

Direnç; hata bulma, alay etme, eleştirme, korkuya sevk etme, suçlama, itham etme ve gerçekleri çarpıtarak manipüle etme, sabote etme, dedikodu çıkarma gibi aktif bir şekilde olabileceği gibi; sözlü olarak kabul ettiği halde işin devamını getirmemek, ertelemek, ayak sürümek, bilgisiyle öneri ve destek sunmamak, yardımcı olmamak, bilmiyormuş gibi davranmak ve değişimin başarısız olmasını beklemek gibi pasif bir şekilde de olabilir (Hultman, 1995: 16).



Şekil 3. Değişime direnmenin kaynakları. (Gordon, 1993; Akt: Töremen, 2002: 192)

Gordon Şekil 3’de kaynaklarını belirttiği değişime olan direncin iletişim, eğitsel programlar, evrimsel değişim, personelin geliştirilmesi, yeni politikalar, görev değişimi, komisyonları yönlendirme stratejileri ile azaltılabileceğini belirtmektedir. Personelle bilgi paylaşımının yapılması işbirliğini artırarak değişime olan direnci kıracaktır (Miller vd., 1994: 60).

Waddel ve Sohal’ın (1998; Akt: Dursun ve Güngör, 2020: 84) “Direnc: değişim yönetimi için yapıcı bir araç” adlı çalışmasında sektörlerin faaliyet alanı farketmeksizin değişimin önündeki en önemli etken olarak direnc gösterilmiştir. Yıldırım ve Emre Deveci’nin (2022: 239) araştırmasında direncin iki nedeni; değişime adaptasyon sorunu ve değişim korkusu yaşamak olarak sıralanmıştır. Gerçekten de bireyler daha çok tanımadıklarından korkmaktadır.

Değişim özellikle iş grubunun dışından gelirse direnc görecektir, çalışanlarda sinirlilik, istifa, artan hata ve öğrenme zamanı, devamsızlık gibi davranışlar görülebilecektir. İtten gelen değişim daha az tehdit edici görülür ve daha az muhalefet çeker (Balcı, 2014). Armenakis ve Harris (2002:178) de uygulanacak değişikliklerin, değişiklik hedefinin üyelerine bir miktar katma değer katacağını ortaya koymazsa, direncle sonuçlanmasının muhtemel olduğunu belirtmektedir. Çalışanlara yetki verme, aktif dinleme, açık-şeffaf-kaliteli bir iletişim ile sürece katkılarını çekme değişime olan direnci azaltacaktır (Yüksel, 2021: 388).

Değişime bağlılığı teşvik etmenin ve/veya değişime karşı direnci azaltmanın yolları olarak veri toplama ve geri bildirim, yönetim desteği ve katılımcı stratejiler önerilmektedir (Wanous vd. 1994). Değişime karşı direnci azaltmak için sırf değişiklik olsun diye değişime girilmemeli, zorunlu olmayan değişimlerden kaçınılmalı, yavaş hareket edilerek; işgören bilgilendirmesi yapılmalı yersiz korkuların önüne geçilerek etkili etkileşimle çalışanların istekliliği, kabul etme ve değişimi destekleme ihtimalleri artırılmalıdır (Aydın, 2018: 245, 246). Değişime karşı direncin üstesinden gelmenin en yaygın yollarından biri, insanları bu konuda önceden bilgilendirmektir. Ayrıca katılımın önemsenmesi, özellikle potansiyel direnişçilerin dâhil edilmesi çoğu zaman direnişi önlemektedir. Çalışanların özellikle psikolojik yönden desteklenmesi, teşvik edici uygulamalar, seçim gibi görünen ama onay bekleyen çalışmalar ve son olarak zorlayıcı etmenler de var olan direnci kırabilir. Bunlardan

manipülasyon ve zorlama oldukça risklidir ve hızın önemli olduğu, değişikliğin uygulanma şeklinin önemli olmadığı durumlarda tercih edilebilir (Kotter ve Schlesinger, 1979).

2.2.6. Örgütlerde Değişimin Gerekliliği

Bireyler kolay kolay alışkanlık ve düzenlerinden vazgeçmeyeceklerinden etkili bir liderden değişimin gerekliğini meydana çıkarması, değişimin gerekliğini ortaya dökmesi, çalışanları değişimin gerekliğine ikna etmesi, alınacak neticelerden sağlanacak fırsat ve faydaları vurgulaması beklenmektedir. Yöneticilerin bu zor ve önemli sorumluluğu yerine getirmeleri halinde değişimin önündeki en büyük engel ortadan kalkarak işgörenlerin değişim sürecine dahil edilmesi sağlanabilecektir (Avcı, 2019: 148-149).

Sistemdeki sorun, onu meydana getiren eyleme ilişkin düşünce tarzıyla çözülemeyeceğinden özellikle liderler paradigma ve düşünce değişikliğine ihtiyaç duyar (Higgins ve Bourne, 2018: 7). 1990'lı yıllardan itibaren işletmelerin çevresinde meydana gelen sosyal, ekonomik, politik ve ekonomik değişimler, işletmeleri yeni durumlara uymaya zorlamış ve değişim konusu yönetim literatüründe önem kazanmaya başlamıştır (İraz ve Şimşek, 2004: 101).

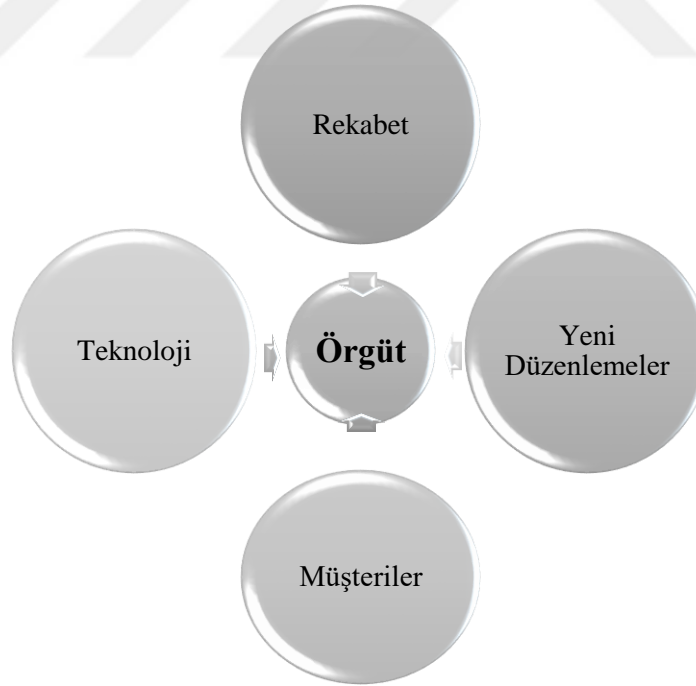
Örgüt üyelerinin değişimi benimseyebilmeleri, değişimin kendilerine ve örgüte yarar getireceğine inanç duymalarına bağlıdır (Töremen, 2002: 193). Birey doğası gereği meraklı bir varlıktır ve değişikliği araştırır, yeni bir deneyime arzu duyar (Aydın, 2018: 243). Bireyler bir taraftan değişimi istemekle birlikte diğer taraftan değişimi duymaktan bıkmışlardır. Bilişsel düzeyde, değişimin gerekliğine inanırken, duygusal düzeyde ise değişim çabaları ve örgütün geleceğine olan inançlarını yitirmiş durumdadırlar (Eriksson, 2004).

Örgütün devamlılığın sağlanması, büyümesi ve gelişmesi, iç-dış çevreye uyumunun gerçekleşmesi, etkinlik ve verimliliğinin artırılabilmesi, iletişimin güçlenip yönetimde modern ve demokratik uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için değişim şarttır (Yeniçeri, 2002; Akt: Dağcı, 2011: 335). Belli amaçlara ulaşmak üzere kurulan örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için değişimlere duyarlı olmaları gerekir. Örgütlerin; yeni durumlara uyum sağlayabilmeleri, gelişmelerini hızlandırabilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri

ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmeleri için çevresel değişimleri takip etmeleri lazımdır (Tarahat ve Werner, 1997; Akt: Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 243).

Kullanılan sistemlerin, bilgilerin, teknolojilerin, yöntem ve tekniklerin baş döndürücü bir hızla değişmesi sonucunda örgütsel yapılar da yaşamlarını sürdürebilmek için değişime gerek duymaktadır. Yaşanan gelişmelerle birlikte hızlı bir değişime zorlanan örgütsel yapıların, tüketici alışkanlıkları, hedef kitlelerin beklentileri, sosyo-ekonomik durum ve rekabet koşulları ile değişimi benimsemeye zorlanması neticesinde örgütlerin hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabilmeleri, değişime yön verebilmeleri ve bu süreci yaşarken de değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleri önemlidir (Zengin ve Bekmezci, 2021).

Örgütlerde çalışanlar bazen işlerin yolunda gitmesi halinde bile bir monotonluk yaşayabilir. Örgütte küçük değişimler halinde dahi çalışanların monotonluktan uzaklaşarak motivasyon ve iş doyumunu düzeylerinin arttığı görülür. Örgütte etkililiği ve verimliliği artırmak, örgüt içi koordinasyonu kuvvetlendirmek ve zamandan tasarruf yapmak gayesiyle örgütlerde değişim yapılmaktadır (Şahin ve Aydın Demirel, 2019: 89).



Şekil 4. Örgütleri değiştirmeye zorlayan etmenler (Hussey, 1998; Akt: Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 244)

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler, bilginin çabucak tüketildiği ve geçerliliğini fazla koruyamadığı, globalleşmenin etkisinin tüm örgütlere yansıdığı bir ortamda eğitim örgütlerinin bu gelişmelerden geri kalması beklenemez. Eğitim örgütleri çıktıklarıyla diğer örgütlere girdi sağlaması, değişimden etkilenmesinin yanısıra değişimi etkilemesi hasebiyle de değişimin lokomotifi olmalıdır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 250). Günümüzde değişimin gerekliliğinden ziyade örgütün yeterli hızda gelişip gelişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği ve örgütlerin kendilerini öğrenen organizasyonlar haline nasıl dönüştürebileceği tartışılmaktadır (Zengin ve Bekmezci, 2021: 19).

Değişimi bir zorunluluk olmaktan da öte örgüte çeşitli yararlar sunan bir süreç olarak görmek gerekir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 250):

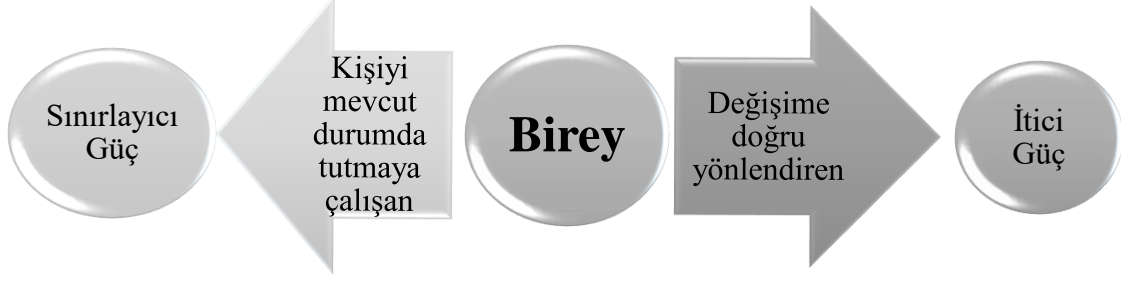
- Değişim örgütü durağanlıktan kurtarır heyecan yaratır,
- Kurumda çalışan kişilerin ilgi ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar,
- Değişim örgüte birçok fırsat sağlar,
- Çalışanlar için geliştirici ve güdüleyici olabilir,
- Değişim sürecinde oluşan yeni gruplar kuruma canlılık kazandırır,
- Değişim çalışanların iş tatminini yükseltir,
- Değişimle birlikte rutinleşen uygulamalar gözden geçirilir,
- Değişme güven ortamı oluşturur,
- Değişim, örgütsel, kültürel ve bireysel ayrılıkların olumsuz etkisini azaltır.

2.2.7. Değişim Modelleri

Lewin Modeli

Değişim yönetimi alanında uygulamaya yönelik önerilmiş en eski ve bilinen model 1951 yılında Kurt Lewin tarafından geliştirilen “çözme-değişim-yeniden dondurma” şeklinde sıralanan “Güç Alanı Analizi” modelidir. Bu modelde çözme aşaması, değişime direnen ya da olumsuz tutuma sahip kişilerin değişime ikna edildiği, mevcut durumun bozulduğu (unfreezing) aşamadır. Değişim aşaması, değişim sürecinin uygulanmasını yani mevcut durumdan başka bir duruma geçilmesi, yeniden şekil verme (change) durumunu ifade eder. Yeniden dondurma başlıklı son aşama ise değişimin sürekliliğini sağlayacak

şekilde durumun sabitlenmesini, katılaştırılarak dondurmayı (refreezing) ifade etmektedir (Eser, 2017: 817; Koçel, 2013: 676).



Şekil 5. Lewin'in değişim modelindeki güç türleri (Can vd. 2015: 417)

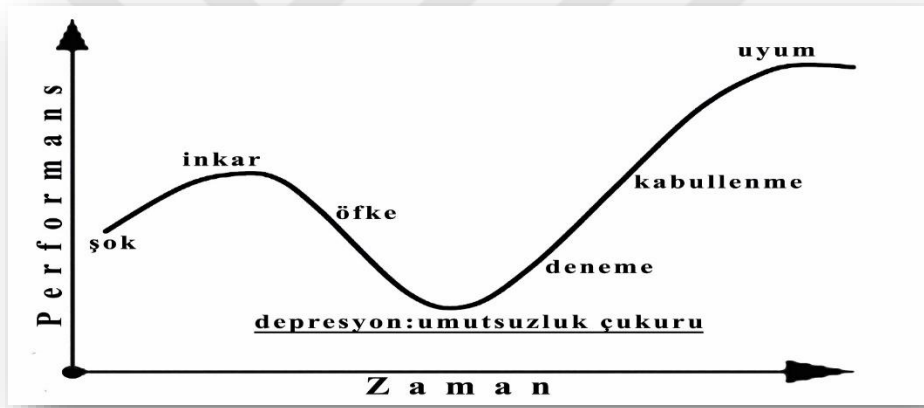
Lewin'in modelinde itici güçler; değişimi başlatan ve ödül sağlayan güçler olarak nitelenirken, sınırlayıcı güçler, değişime engel olan yaptırıma yönelik güçlerdir. İtici ve sınırlayıcı güçlerin eşit olduğu bir örgütte statüko korunarak denge sağlanırken, güçlerin yönüne göre örgütte negatif ya da pozitif değişme gerçekleşecektir. Planlı değişimi gerçekleştirebilmek için sırasıyla, örgütü denge noktasından ayırmak, eyleme geçmek ve yeni değerleri pekiştirmek lazım gelir (Armağan, 2004: 129).

Lewin'in Değişim Modeli'nde 3 adım vardır (Geldi ve Çalışkan, 2021: 161):

- Değişime olan ihtiyacın ortaya çıktığı, bireylerde eski alışkanlıklarının faydasız olduğuna dair düşüncenin oluştuğu, ödül ve teşvik ile yeni tutumların benimsenerek değişimin önündeki engellerin kalktığı, yüksek motivasyonlu bir ortamın sağlandığı; Çözülme/Serbest Bırakma Dönemi,
- Örgüt değişiminin denendiği, yeni bilgi ve davranışların kişilere tanıtıldığı, vizyon, misyon, yapı ve teknolojilerde yenileşmenin ortaya çıktığı, çalışanların eski davranışlarından uzaklaşarak değişime uyum sağladığı; Değişim Dönemi,
- Değişime uyumun artırılarak, yeni davranış ve tutumların güçlendirildiği ve kurumsal hale getirildiği; Yeniden Dondurma Dönemi.

Kubler-Ross Değişim Eğrisi

Psikiyatrist Elisabeth Kubler Ross 1969 yılında ölümcül hastalığa yakalanmış kişilerle yaptığı araştırma neticesinde “Yasın, kederin beş aşaması modeli”ni geliştirmiştir. İlerleyen dönemde bu modelin sadece ölümcül hastalığa yakalananlar için değil, hayatında önemli bir değişiklik geçiren tüm insanlar için geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Ülkemizde 2010 yılında Türkçe’ye çevirisi yapılan ve “Ölüm ve Ölmek” üzere adlı kitabında 1. inkâr ve yalnızlaşma 2. öfke 3. pazarlık 4. depresyon 5. kabullenme şeklinde sıralanan modelde umutsuzluk noktası olarak belirtilen “depresyon” basamağı dikkat çekmektedir. Günümüzde Kubler-Ross Değişim Eğrisi (Şekil 6) olarak adlandırılan modele insan psikolosinin yanısıra şirketlerin özellikle değişim yönetimi alanında çalışanların ilgisi devam etmektedir.



Şekil 6. Kubler-Ross değişim eğrisi (Malone, 2018: 37)

Kubler-Ross Değişim Eğrisi inkâr, öfke, pazarlık, depresyon ve kabul aşamalarından oluşan keder sürecini anlatmaktadır. Ortaya atıldığı zamandan bu yana eğri geliştirilmiş, kişisel değişimin yanısıra örgütsel açıdan yaşanan değişimi açıklamada da kullanılmıştır. Örgütsel boyutta Şekil 6’daki eğriyi yorumlayacak olursak; değişime ilk tepki doğal olarak şoktur, ardından hızlı bir şekilde değişimi inkâr gelir. İnkâr aşamasında personelin iş yapma süreci uzayabilir veya personel tam anlamıyla çalışmayabilir. Bu noktada personele ilave güvence ve rehberlik sağlanmalıdır. İnkâr aşamasında öğrenme yavaşlar. Ardından gelen kızgınlık veya öfke döneminde personel artık gerçeğe yüzleşir ve değişimi önemli bir konu olarak görür. Bu durumla beraber kendisine veya başkalarına karşı öfke gösterebilir. Bu

aşamada işletmede kaos yaşanması muhtemeldir. Öfkelenmenin ardından personel üzgün veya korkmuş bir şekilde depresyon aşamasına geçer. Burada personel değişimden kaçamayacağını ve değişimle karşı karşıya kalmakta zorlandığını fark etmiştir. Aynı şekilde işletme yönetimi de bu aşamanın personeli zorlayan bir dönem olduğunu bilmelidir. Depresyondan sonra süreç personel için hafiflemeye ve iyileşmeye başlamıştır, artık yukarıya doğru bir ivme başlar. Personel değişimin rahatlık hissettiren alanlarını deneyimler. Bu aşamada öğrenme de aktif hale gelir. Deneyimin ardından personelin değişimi benimsediği kabul etme başlar. Personel artık değişimin önemini kavramıştır ve örgütte uyum, olumlu ilerleme görülmektedir. Bununla birlikte depresyon aşamasından sonra deneme-kabullenme-uyum aşamasına geçemeyen değişime karşı hala dirençli personel kalmışsa o personel de istifaya yönelebilmektedir (Dursun ve Güngör, 2020: 88).

ADKAR Modeli

Jeffrey M. Hiatt tarafından 2006 yılında geliştirilen ADKAR Modeli, doğru hedefe varabilmek amacıyla atılması gereken adımların neler olduğunu belirlemekte ve yapılan değişiklik başarısızlıkla sonuçlanmışsa bunun sebebini ortaya koymaktadır.



Şekil 7. ADKAR unsurları ve değişimi etkileyen faktörler (Hiatt, 2006).

ADKAR Modelinin unsurlarına daha derinden bakıldığında; *Farkındalık*, bir kişinin değişimin doğasını, değişimin neden yapıldığını ve değişmeme riskini anlamasını temsil eder. *Arzu*, bir değişimi destekleme ve değişime katılma isteğini temsil eden; nihayetinde, değişimin doğasından, bireyin kişisel durumundan ve her bir kişiye özgü içsel motivasyonlardan etkilenen kişisel bir durumdur. *Bilgi*, değişimin nasıl gerçekleştirileceğini bilmek için gerekli bilgi, eğitim ve öğretimi temsil eder ve bir değişikliği uygulamak için gerekli olan davranış, süreç, araç, sistem, beceri, iş rolleri ve teknikleri hakkında bilgi sahibi olmayı sağlar. Bilginin eyleme dönüşmesini ifade eden *yetenek*, değişimin gerçekleşmesini veya yürütülmesini temsil eder. Son basamak *güçlendirme*, bir değişimi sürdüren iç ve dış faktörleri temsil eder. Dış takviyeler, değişimin gerçekleştirilmesine bağlı olan tanıma, ödüller ve kutlamaları içerirken; iç takviyeler, bir kişinin başarısından veya kişisel düzeydeki

değişimden elde edilen diğer faydalardan duyduğu içsel memnuniyeti ifade eder. Birbirini takip eden her bir basamak ardışık şekilde devam etmekte ve birbirinin önüne geçememektedir. Daha ayrıntılı açıklanacak olursa farkındalık olmadan arzu, arzu olmadan bilgi gerçekleşemez (Hiatt, 2006).

Sistem değişikliğinde, değişimin çalışanlar tarafından anlaşılması için ilk aşamada Lewin metodundan; uygulama öncesi, değişimin benimsenmesi ve çalışanların vaktini değişikliğe odaklaması için ADKAR Modelinden, projede insan unsurunun temel olduğu her aşamada ise Kubler-Ross Değişim Eğrisinden yararlanılması önerilmektedir (Dursun ve Güngör, 2020: 94).

Kotter (2007) ise, değişimin gerekliliği için aciliyet duygusu oluşturma, grubu ekip olarak çalışmaya teşvik etme, değişim çabalarını yönlendirecek bir vizyon oluşturma, yeni vizyon ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanma, değişimi engelleyen vizyonu zayıflatan sistem ve yapıları değiştirme, kısa vadeli kazançlar elde etme-ödüllendirme, vizyonu uygulayabilecek çalışanları işe alma-terfi ettirme, yeni yaklaşımları kurumsallaştırma olmak üzere 8 aşamalı bir model geliştirmiştir.

Lippitt, Watson ve Westley'in Modeli

Birçok örgütte planlı değişim modeli olarak uygulanan modellerin başında gelen Lippitt, Watson ve Westley'in ardışık planlı seçenek modeli beş aşamalıdır (Armağan, 2004: 130):

- I. Problemi saptayarak değişime olan gereksinimlerin değişim ajanlarınca yaratılması,
- II. Değişimi içeren paket program hakkında ilişkileri yapılandırmak ve işbirliğini geliştirmek,
- III. Örgütte karşılaşılan problemi teşhis ederek hareket planları yapmak,
- IV. Alternatif değişim seçeneklerini geliştirmek, değişimi gerçekleştirmek, değişimi örgüt geneline yayarak sürekli hale getirmek,
- V. İşgörenlerin kendi sorunlarını kendilerinin çözebileceğinden emin olmalarını sağlamak.

Lippit ve arkadaşları değişiklik yapma kararının; sistem bir sıkıntıyla karşılaştığında, iyileşme olasılığı keşfedildiğinde ya da değişim ihtiyacı farkedildiğinde, dış gözlemci tarafından verildiğini söylemektedir (Higgins ve Bourne, 2018).

2.3. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütte değişimin gerçekleştirilmesine ket vuran önemli bir husus, çalışan personelde gelişebilecek olan örgütsel değişim sinizmidir. Yurt dışı araştırmalarda genelde CAOC (Sinizm hakkında örgütsel değişim) olarak karşımıza çıkan kavram özellikle son yıllarda yurt içi ve dışında araştırmacılar tarafından ilgi görmüş, çeşitli değişkenlerle ilişkisi incelenmiş, değişimi gerçekleştirecek olan kişilerin göz ardı etmemesi gereken bir husus olarak alanyazında kendine yer edinmiştir.

Değişim sürecinde kimi çalışanlar eğilip değişim rüzgarının geçmesini bekleyerek, yahut da istekli olmalarına rağmen, basit ve rutin görevleri yerine getiremeyecek kadar felç geçirmelerinden ötürü değişimi gerçekleştiremeyebilir. Pasif grup olarak tanımlanan bu çalışanların yanısıra yanlış giden her şey için değişim girişimini suçlayan, değişim girişiminin önemini küçümseyen, hatta onunla dalga geçecek kadar ileri giden veya değişiklikleri uygulamaya çalışan insanları cezalandırmaya varan değişimi sabote eden aktif bir grup daha vardır (Stensaker vd. 2002).

Amerika'da ulusal çapta işçilerle yapılan ankette, yüzde 43'ünün insan doğasının temelinde bencillik ve kurnazlık gören alaycı yapıda olduklarını, bireylerin her ne kadar dürüst ve ahlaklı olduklarını iddia etseler de fırsatını bulduklarında yalan söyleyeceklerini, para söz konusu olduğunda başka türlü davranabilecekleri düşüncesinde oldukları belirlenmiştir. Diğer insanların güdülerine güvenmeyen alaycılar, insanların tamamen kendi çıkarını düşündüğünü varsayar (Mirvis ve Kanter, 1989: 379).

Dean vd. (1998) kişilik, toplumsal/kurumsal, mesleki, çalışan ve örgütsel değişim olmak üzere beş farklı sinizm odağı belirlemiştir. Kişilik odağı, bireylerin başkalarını bencil ve umursamaz görmesi, başkalarının güdülerini sorgulayıp ilişkilerde temkinli ve güvensiz olmaları durumudur. Toplumsal odak, sanayileşmenin ilk aşamalarında işçilerin sömürülmesi ve modern örgütlerin işyerinde yaşamı iyileştirmeye yönelik başarısız vaatleri sonucunda toplum, kurumlar veya başkalarıyla ilgili hayal kırıklığını içeren bir şey olarak

ifade edilmektedir. Mesleki odak, rol belirsizliği ve baskılardan kaynaklı, genelde vardiyalı ve karakolda çalışan, tercih edilmeyen ayrıntıları içeren işleri ifade eder. Çalışan sinizmi, psikolojik sözleşmelerin ihlali sonucunda kurumsal uygulamalara karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi olumsuz duyguları barındıran düşük örgütsel performans ve sert işten çıkarmalarla ilişkili örgütsel vatandaşlıkla negatif ilişkinin kurulduğu odaktır. Örgütsel değişim sinizmi ise; değişimin yarar getirmeyeceği ve değişim uygulayıcılarının olumsuz niteliklerine ilişkin tutum ya da iş yerinde çözülebilir sorunların bireyin kontrolü dışındaki faktörler nedeniyle çözülemeyeceğine dair öğrenilmiş bir inanç olarak ifade edilebilir. Kararlara az katılım ve örgüt içinde zayıf bilgi akışı örgütsel değişim sinizmi ile ilintilidir. Çalışanları kendilerini etkileyen kararlara dahil etme, yönetimin güvenilirliğini artırma ve şaşırtıcı değişiklikleri en azda tutmanın örgütsel değişim sinizmi üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel sinikler, örgütsel uygulamalarda adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin amaca yönelik feda edildiğine ve eylemlerin ardında gizli nedenler olduğuna inanırlar. Örgütlerine karşı küçümseme ve öfke hissedebilen kinikler, ayrıca örgütleri hakkında iğrenme ve utanç yaşayabilirler, bununla birlikte bu durumdan gizli bir zevk de alabilirler. Sinikler, dürüstlük, samimiyet vb. eksiklikleri açıkça ifade edebilecekleri gibi, alaycı tutumları ifade etmek için mizahı, özellikle de alaycı mizahı kullanabilirler. Örgütte gelecekteki hareket tarzı hakkında karamsar tahminlerde bulunma eğiliminde olan sinikler, "bilen" bakışları ve yuvarlanan gözleri, kendine has sırtışları gibi sözel olmayan davranışları ile de alaycı tutumlarını iletebilirler (Dean vd. 1998: 346).

2.3.1. Sinizm Tanımı

Düşünce okulu ve yaşam biçimi olarak antik Yunan'da ortaya çıkan Sinizm'in kökeni, köpek (kyon) kelimesinden veya Cynics'in okullarının olduğu Atina yakınlarındaki Cynosarges kasabasından gelmiş olabilir. Oxford İngilizce Sözlüğü'nde "insan güdülerinin ve eylemlerinin samimiyetine veya iyiliğine inanmama eğilimi gösteren ve bunu alay ve alaylarla ifade etmeyi alışkanlık haline getiren, küçümseyen bir kusur bulucu" şeklinde tanımlanan sinizmde bireyler toplumun kurumlarını küçümseyerek onları sözleri ve eylemleriyle hor görürler (Dean vd. 1998).

Cook ve Medley'in (1954: 418) husumeti tanımlarken kullandığı başkalarına karşı hoşnutsuzluk ve güvensizlik ifadesi sinizmin ilk tanımı olarak görülmektedir (Andersson, 1996: 1396). Alaycılar yönetimin yalan söylediğine, şirketin onları aldattığına, iş arkadaşlarına güvenilemeyeceğine inanırlar. İstekleri karşılanmayan ya da kendi başarısızlıklarından dolayı hayal kırıklığına uğrayan sinikler, hayal kırıklıkları ve başarısızlıkları için "sistemi" suçlarlar. Örgütlerin, alt basamaklarındaki pek çok kişi, çıkarları olduğuna inandıkları şeyleri korumak ve kendi imajlarını korumak için sinizmi bir kalkan olarak kullanır (Mirvis ve Kanter, 1989: 381, 382).

Sözlük, sinizmi insan samimiyetine çok az inanmak olarak tanımlar (Wanous vd. 1994). Sinikler (sinizm) hakkında Kanter ve Mirvis, hayal kırıklığına uğramış yönetimin söylediklerinden şüphe duyan kişiler olduğunu; Bateman, Sakano ve Fujitu otorite ve kurumlara karşı olumsuz, güvensiz tutumları yansıttığını; Vance, Brooks ve Tesluk örgütte daha iyiye yönelik değişimin mümkün olduğu ancak olası olmadığı inancını beslediklerini; Abraham, dünyanın sahtekâr, işbirlikçi, umursamaz ve bencil insanlarla dolu olduğuna dair yaygın bir genellemeye dayanan, başkalarına karşı köklü bir güvensizlik duyduklarını belirtmektedir (Akt: Stanley vd. 2005: 431, 432).

Andersson (1996: 1398) sinizmin umutsuzluk ve hayal kırıklığı barındırdığı ve bir kişiye, gruba veya nesneye/nesnelere karşı küçümseme ve güvensizlik durumu olduğunu belirtmektedir. Sinizm kolaylıkla şüphecilikle karıştırılabilmektedir. Şüpheciler, başarı olasılığından şüphe etmekle birlikte, olumlu değişimin gerçekleşeceğine hala bir umut beslemekte iken Sinikler, tekrarlanan başarısızlık öyküsü nedeniyle değişimin başarısı konusunda çok daha az iyimserdirler (Stanley vd. 2005: 436). Örgütsel değişim hakkında ortaya çıkan sinizm şüphecilikten farklıdır. Şüpheciler başarı olasılığından şüphe etmekle birlikte yine de olumlu değişimin gerçekleşeceğinden epey umutludur. Değişimden sorumlu olanların iyi niyetlerine, çalışanların refahını önemsemesine rağmen ortaya çıkan değişim sinizmi, değişimin liderlerine olan inanç kaybını içerir ve başarılı olmayan değişim girişimleri geçmişine verilen bir tepkidir (Reichers vd. 1997: 48). Şüpheciler, kendilerine söylenenlerin bir kısmından veya çoğundan şüphe duymakla birlikte yine de sunulan kanıtlarla ikna edilebilirler. Öte yandan, sinikler (alaycılar), hemcinslerinin bencil olduğuna ve menfaatleri için her şeyi yapacaklarına, hiçbir şey hakkında açık fikirli olamayacaklarına ikna olmuşlardır (Mirvis ve Kanter, 1989: 380).

Son derece sinik olan çalışanlar her durumda olumsuz tepki göstermezler. Çeşitli çalışanlara karşı güvensiz ve ayrımcı bir iş ortamı olduğunda, özellik etkinleştirilir ve çalışan daha duyarlı hale gelir; bu durumda güvenen bir denetçi mevcut olsa bile, uyum ve performans etkilenecektir (Quratulain ve Al-Hawari, 2021).

2.3.2. Sinizme Neden Olan Faktörler

Machiavelli'nin, sevimlense korkulmanın daha iyi olduğuna dair düşüncesinden hareketle, kimi yöneticiler, çalışanları sömürerek ve korkutarak çalışanları arasında sinizm oluşturur (Mirvis ve Kanter, 1989: 383). Bazı ABD şirketlerinde, üst yönetim kısa bir zaman aralığında hızlı düzeltmeler arar, değişim programının etkisi görülmeden, bir sonraki değişim hevesi başlar ve bu da çalışan sinizmiyle sonuçlanır (Osland vd., 2006: 636). Kalitesiz ürün ve hizmetlere yönelik yönetimin hoşgörüsü göstermesi çalışanlarda sinizme neden olabilir. Çalışanları ürün kalitesi ya da hizmette kalitesizliğe yönlendiren yöneticiler, kısa vadede küçümseme ve güvensizlik oluştururken; uzun vadede de, gerçek ve potansiyel müşterilerinin gözünde markanın değerini kaybetmesine neden olurlar (Mirvis ve Kanter, 1989: 382).

Bizden farklı insanları algılamamızdan kaynaklı geliştirdiğimiz ortak bir tehlike ön yargılarımızdır. Ön yargı kişinin bir gruba aidiyetine göre ona atfedilen davranış veya tutum ile ortaya çıkar. Sosyal biliş alanında yapılan araştırmalar, önyargılı olmadıkları iddialarına rağmen, insanların sosyal kategorilere, özellikle ırksal azınlıklara karşı gizil bir önyargıya sahip olduklarını göstermektedir. Örgütlerdeki sinizmin çoğu, "Üst yönetime güvenilemez" veya "Bu çalışanların daha fazla katılmasını ve daha fazla çalışmasını asla sağlayamayacaksınız" şeklinde gelişen yargılardır (Osland vd., 2006: 222).

Umut edilen değişiklikler gerçekleşmediğinde, bireyler hayal kırıklığı ve bazen de değişimden sorumlu tuttıkları tarafından ihanete uğradıkları duygusu yaşarlar. Gelecekte değişikliklerle ilgili benzer duygulardan kaçınmak için, bireyler umut etmekten vazgeçer ve başkalarının başarısız olmasını beklemeye başlar. Dolayısıyla sinizm, hayal kırıklığına karşı bir savunma mekanizması olarak karamsar bir tavır şeklinde ortaya çıkabilir (Wanous vd., 1994).

Çok az sayıda kuruluş değişiklik yapmada tam ve tutarlı bir şekilde etkili olduğundan, insanların örgütsel yaşamlarının gerçekliğinde, onların alaycı görüşlerini destekleyecek kadar yeterli kanıt bulunmaktadır. Bu nedenle, genel yatkınlık, sürekli olarak başarılı olmayan değişikliklerle ilgili deneyimlerinin doğrudan bir sonucu olarak, örgütsel değişim hakkında belirli bir alaycı inanca dönüşebilir (Reichers vd., 1997).

Kamu çalışanları, olağan iyileşme vaadiyle gelen ancak gerçekleşmeyen girişimleri gördüklerinde alaycı olurlar ve hayal kırıklığına uğrarlar. Çalışanların idari reform konusundaki sinizmi, gelecekteki yenilikçi eylem ve planları başlatma isteklerini de engelleyebilir (Rho vd. 2021). Reichers vd. araştırmasında (1997: 49) katılımcılar herhangi bir girişimin başarılı bir değişimle sonuçlanacağına kibarca inanmadıklarını defalarca dile getirmişler, buna neden olarak da geçmişte yaşanan başarısız değişim çabalarını göstermişlerdir. Söz konusu araştırmada çalışanlar başarısız değişim için sendika ve yöneticileri suçlarken, yöneticiler başarıyı üstlenmiş ve alaycı görüşleri için çalışanları suçlamışlardır.

2.3.3. Örgütsel Değişim Sinizmi Tanımı

Çalışanların görev yaptıkları kuruma karşı karamsar ve olumsuz duygular beslemesi olarak tarif edilebilecek örgütsel sinizm, onların güven ve adalet duygularına zarar veren, ortaya çıkmasında çoğunlukla başarısız değişim girişimleri yaşantılarının etkili olduğu, yeterli bilginin çalışanlardan esirgenmesi neticesinde savunma refleksi olarak ortaya çıkan, örgütte kalıcı olabilen değişime yönelik pasif bir tepkidir (Tülübaş ve Göktürk, 2021). Örgütsel sinizm, görev alınan örgütte, örgütün bütünlükten yoksun olduğu, örgüte karşı olumsuz etkilerin geliştiği aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara yönelik eğilimleri ifade eder. Örgütsel sinizmin inanç, duygu ve davranış olmak üzere 3 boyutu vardır. İlk boyutu örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır. İkinci boyutu, ilgi-heyecan, zevk-sevinç, sürpriz-irkilme, sıkıntı-ızdırıp, öfke-kızgınlık, iğrenme-tiksinti, aşağılama-küçümseme, korku ve utanç-aşağılanma gibi duyguları kapsar. Örgütsel sinizmin son boyutu ise, olumsuz ve genellikle aşağılayıcı davranışa yönelik eğilimlerdir (Dean vd. 1998).

Örgütsel sinizm tanımında iki kavram dikkat çekmektedir: Değişimin boşuna olduğuna dair inançlar “beklenti” ile açıklanırken, başkalarının güdülleri ve yeteneklerinin, değişimin başarısızlığının içsel olduğuna dair nedensellik ilişkilendirmeleri “atıf (yükleme)”

ile açıklanır (Wanous vd. 1994). Değişim sinizminin ortaya çıkışında değişime yönelik beklenti ve değişim girişimindeki olası başarısızlığın kime yükleneceği olgusu öne çıkan faktörlerdir (Tülübaş ve Göktürk, 2021).

Örgütsel sinizm, yanlış yönetilen değişim çabalarına tekrar tekrar maruz kalmaktan kaynaklanan, önceki değişim girişimlerinin başarısız olması neticesinde çalışanların gelecekteki başarı olasılığı konusunda alaycı bir tutum geliştirmesi, değişim ajanlarının yetersiz, tembel olduğu inancına dayanan gelecekteki örgütsel değişikliklerin başarısı hakkında karamsarlığı kapsayan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Wanous vd. 1994).

2.3.4. Sinizmin Örgüte Yansımaları

Sinizm, otoriteye karşı genel bir güvensizliğe, yönetimin iletişiminin ve talimatlarının küçümsenmesine ve nihayetinde kurumun liderliğinin ve misyonunun karalanmasına yol açar (Mirvis ve Kanter, 1989: 380). Değişim konusunda alaycı olan kişiler daha düşük bağlılık, memnuniyet ve çalışma motivasyonu göstermektedir (Reichers vd. 1997: 52). Değişim sinizmi, çalışma hayatının diğer yönlerine de yayılabilir. Sinik (alaycı) hale gelen insanlar, çalışma bağlılıklarını veya motivasyonlarını kaybedebilirler. Devamsızlıklar ve şikayetler artabilir (Reichers vd. 1997: 49).

Çalışan-işveren arasında birisinin bir yükümlülüğü yerine getirmemesi, verilen bir sözden vazgeçmesi kurulan psikolojik bağı bozar. Bu psikolojik ihlaller, kurulan ilişkiler ile çalışanların tutum ve davranışlarının değişmesine neden olur; ahlaki öfke, şok, öfke, ihanet, kızgınlık ve öfke gibi yoğun duygusal tepkiler ortaya çıkar. Yaşanan hayal kırıklığı; çalışanların iş tatmini, performans, bağlılık, katılım, isteğe bağlı gayret ve örgütte çalışmaya devam etme arzusunun azalmasına ve örgütsel sinizmin artmasına sebebiyet verir. Çalışanlar, işverenlerin bir sözü tutmak istememek yerine, söz veremediklerine inanırlarsa, bu ihlaller ilişkiye daha az zarar verir. Kendini aldatılmış veya ihanete uğramış hisseden çalışanların olduğu bir örgüt yüksek performans gösteremeyecektir (Osland vd., 2006: 8).

2.3.5. Sinizm Durumunda Ne Yapılmalı?

Sinizmle başa çıkmanın ilk adımı, onun iş gücünde var olduğunu ve kaynaklarından birinin de işyeri olduğunu kabul etmektir (Mirvis ve Kanter, 1989: 383). Mümkün olduğunca

az değişiklik yapmak, değişikliğin tanıtımına, iletimine ve tamamlanmasına odaklanmak, ayrıca çalışanların değişim kapasitesini artırmak değişimin etkililiğini artıracaktır. Birbirleriyle alakasız hatta birbirleriyle çelişen değişikliklerin aynı anda uygulamaya çalışılması, yeni değişikliklerin önceki değişiklikler tamamlanmadan ve değerlendirilmeden, faydalarından yararlanılmadan uygulamaya konulması aşırı değişim olarak tanımlanmaktadır. Değişimi aşırı olarak algılayan katılımcılar, stresten, belirsizlikten, sinirlenmekten, iş memnuniyetsizliği ve düşük motivasyondan bahsetmişlerdir (Stensaker vd., 2002).

Örgütsel değişim çabalarının %80' inin başarısız olduğunu savunan Pascale'e karşın, Robertson, Roberts ve Porras, bir dizi alt sistemi değiştirmeye çalışan çok yönlü örgütsel değişimin başarı şansının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Nadler da, örgütsel değişim çabalarının, kilit oyuncularını içermesi, sürece katılım sağlaması ve geri bildirim oluşturması halinde başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir (Henry, 2004: 278).

Örgütler, sadakati yeniden kazanmak, ruhu yeniden aşılamak ve verimliliği artırmak ve değişimle başa çıkmak için gereken bağlılığı ve takibi elde etmek istiyorsa, sinizmlle mücadele etmelidir (Mirvis ve Kanter, 1989: 381). İnsanlar kasıtlı olarak alaycı, karamsar ve suçlayıcı olmaya karar vermez, bu tutumların nedeni deneyimlerdir. Örgütsel değişimden sorumlu kişiler, çalışanların alaycı eğilimleri hakkında çok az şey yapabileceklerinden sinizmin davranış üzerindeki etkisini hesap ederek gruba yayılmasını sınırlamaya çalışmak daha yararlı olacaktır (Reichers vd., 1997: 50).

Değişimin gerekli olduğu konusunda inanç oluşturmak, değişim zorunluluğuna ikna etmek, değişme halinde ortaya çıkacak sonuçları netleştirmek ve sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermek, böylece değişime karşı katı ve olumsuz tutum geliştirebilecek kişilerin ikna edilmesi, değişim sürecinin ilk adımıdır (Koçel, 2013: 677). Örgütsel değişime hazırlanmak için değişimin neden kritik olduğunun bilinmesi ve ekip arkadaşlarının desteği ayrıca; bir yol haritasıyla karşılaşılabilecek zorlukların önceden belirlenmesi ve yol boyunca küçük zaferlerin kutlanması oldukça önemlidir (Stobierski, 2020). Liderlere, "hiçbir şeyin değişmediği" algısıyla mücadele etmek için en küçük başarıları bile duyurmaları tavsiye edilir. Büyük değişim, gerçekten bir anıtsal değişimden ziyade birçok küçük değişimin sonucudur. Bu nedenle, liderlerin tüm başarılar hakkında bilgi yaymaları, böylece çalışanlar tarafından küçük ama istikrarlı gelişmelerin fark edilmesi

ve kötümserliğin sınırlı olması önemli görünmektedir. Küçük değişiklikler başarılı bir eğilimin başlangıcı olarak görülür ve yorumlanırsa, kötümserliğin yerini iyimserlik alabilir. Liderlerin başarısızlığı (veya tam başarıdan daha azını) açıklamak için geçerli durumsal faktörlerle ilgili mümkün olduğunca fazla bilgi paylaşımları gerekir. Bununla birlikte, liderler uygun olduğunda kişisel sorumluluk da almalıdır; çünkü başarısızlıktaki kendi rollerinin reddedilmesi liderliğin güvenilirliğini tehlikeye atmakta ve sinizme daha fazla katkı sunmaktadır. Son olarak, anlamlı ve yaygın katılımın olduğu örgütler, değişim çabalarında ortak sorumluluğu teşvik etmektedir. Çalışanların bu çabalarda sahiplenme duygusu yaşadıkları ölçüde, liderleri suçlayarak kendilerini başarısızlıktan uzak tutma olasılıkları daha düşüktür (Wanous vd., 2004).

Sinikler, kısmi başarıları bile başarısızlık sayarlar. Özellikle, başarılar çalışanlara iletilmediğinde ve başarısız olduklarını varsaydıklarında sinizmin ortaya çıkması olasıdır (Wanous vd. 1994). Örgütte neler olup bittiğinin ve özellikle elde edilen başarıların çalışanlarla paylaşılması bu açıdan oldukça gereklidir. Çalışanların bilgilendirici ve kişilerarası adalet algılarının yanısıra çalışanların çalışma gruplarını uyumlu olarak algılaması da son derece önemlidir (Wu vd., 2007).

Yönetim; örgütsel değişim sinizminde kötümserliği önlemek için, tüm başarılı değişikliklerin açıkça duyurulmasını sağlayan bir strateji geliştirmelidir. Çalışanları bilgilendirmek, onlarda konumsal niteliklerden ziyade durumsal nitelikler oluşturacaktır. Atıf teorisi üzerine yıllarca süren araştırmalar, eğilimin durumdan ziyade başkalarını suçlamak olduğunu göstermektedir. İlk olarak, çalışanlar doğrudan değişim sürecine ne kadar çok dahil olursa, suçlanacak hiçbir şey olmadığı için o kadar az tasarrufta bulunacaklardır. İkincisi, çalışanlar yönetim eylemlerinden ne kadar az şaşırırlarsa ve eylemlerin nedenlerini ne kadar çok anlarılarsa, işleri yönetim perspektifinden o kadar çok göreceklere. Bu da, bencil veya beceriksiz yönetimi suçlamak gibi eğilimsel atıf yapma eğilimini azaltacaktır. Üçüncüsü, geçmiş başarısızlıkların göz ardı edilmek yerine tam olarak açıklanması gerekir. Geçmişin geri alınamayacağı doğru olabilir, ancak çalışanlar tarafından yapılan atıflarla bugün ve gelecek üzerinde güçlü bir etkisi olabilir. Geçmişteki başarısızlık yönetim hatalarından kaynaklanıyorsa, hatalar kabul edilmelidir (Wanous vd., 2000).

Bilgi paylaşımı ve karar alma sürecine katılım, örgütsel değişim sinizmini düşürecektir (Brown ve Cregan, 2008). Çalışanların değişim sürecine doğrudan dâhil

olmaları, çalışanlarda suçlamayı azaltacaktır. Çalışanlar yönetimin eylemlerinden az şaşkınlık duyar ve eylemlerin nedenlerini ne kadar çok anlarsa, işleri yönetim perspektifinden görebilecektir. Bu durum, yönetimi bencil veya beceriksiz şeklinde suçlayan eğilimsel atıfları çalışanlarda azaltacaktır. Ayrıca, geçmiş başarısızlıkları göz ardı etmek yerine tam olarak açıklanması, varsa yönetim hatalarının kabul edilmesi gerekir (Nafei, 2013). Değişim sinizmini azaltmak için; çalışanların destek ve adalet algılarının iyi yönetilmesi ve çalışanların değişimden mümkün olduğunca farkında olmasının sağlanması gereklidir (Thundiyil vd., 2015).

Çalışanların yönetimi neden suçlama eğiliminde olduklarını anlamak için alt düzey çalışanların bakış açısını bilmek önemlidir. Yapılan araştırmada yöneticiler ile saatlik çalışanların birlikte yemek yedikleri yemekhanede, yöneticilerin sadece en iyi tanıdığı insanlarla (diğer yöneticilerle) oturmayı tercih etmeleri, saatlik çalışanların, yöneticilere üstünlük tutumu atfetmelerine neden olmuştur (Wanous vd., 2000).

Büyük değişim zamanlarında belirsizliğin devam etmesi ve söylentilerin artması; çelişkili bilgileri, çelişkili bilgiler de daha fazla söylenti doğurur. Netlik, geçerlilik ve mantık eksikliği içeren söylentiler ise hayal kırıklığına sebep olur (Schweiger vd., 1987: 128). İşle ilgili dedikodunun (JRG) örgütte sinizmi artıracakları belirlendiğinden, yöneticilerin işyerinde dedikoduyu azaltacak şekilde açık bir “İnsan Kaynakları Politikası” geliştirmesi gerekir. Ayrıca işe yeni alınacak personelde iş şartnamesinin yanısıra belirlenen işin beklediği role uyup uymadığı, iş içeriği ve talepleri ile birlikte çalışacakları kişi ve kuruluşu çözümleyen bir rol analizi yarar getirecektir. Mevcut çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını gözlemlemek ise ikinci bir öneridir (Kuo vd., 2015). Gerçekçi beklentiler belirlemek, sorumlulukları yerine getirmek ve istekleri yönlendirmek, bir örgütün sinizmi önleyebilmesi için üç yoldur (Mirvis ve Kanter, 1989: 387).

Örgütsel değişim ile ilgili pek çok çalışma, örgüt çapında bir değişim sürecini başlatmak için mevcut durumdan rahatsız olmanın gerekli olduğu ve değişim ihtiyacına inanan örgüt liderlerinin kalıcı değişim gerçekleşmeden önce memnuniyetsizliği yayması gerektiğini belirtmektedir. Kimileri ise memnuniyetsizliği dağıtma fikrinin aksine, yöneticilere “geçmişini onurlandırarak değişmeyi öğrenmelerini” önermektedir. Aslında memnuniyetsizliğin kasıtlı bir şekilde yayılması, memnuniyetsizliğin zaten yaygın olduğu

ve arzu edilen bir geleceğin hayal edilemeyeceği bir örgütte değişim süreçlerini başlatmak için uygun bir yol gibi görünmemektedir (Eriksson, 2004: 123).

Kurt Lewin, sürdürülebilir bir değişim için grup normları ve rutin davranışların tamamen değişmesi gerektiğini ifade etmiş, Galpin de değişim sürecinin, değişim vizyonunun oluşturulması ve yayılmasıyla devam ettiğini belirtmiştir. Ayrıca bu süreçte örgüt kültürü de önemli bir role sahiptir (Antep ve Öngel, 2021: 354-355). Örgütte açık bir iklim oluşmadığı müddetçe, değişim ve gelişim çabaları zorlaşacaktır (Appelbaum, 1977: 158). Etik değerlere dayanan ve okulda adaleti destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak alaycı eğilimleri önleyebilir. Beklentileri karşılanan, görüşleri alınan ve karar alma süreçlerine dâhil olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi düşük olacaktır. Öğretmenler arasında işbirliğini, desteği ve inancı geliştirebilecek çalışmalar okul organizasyonunda yapılabilir (Levent ve Keser, 2016). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların iş arkadaşlarıyla, kişilerarası ilişkileri geliştirmeye odaklanan ekip oluşturma gibi grup geliştirme müdahalelerine katılma fırsatlarını teşvik etmelidir (Pfrombeck vd., 2020).

Yönetici, örgütsel değişim çabasında mevcut durumu, sorunları ve bu sorunların olası nedenleri ve değişim türlerinin analiz edilmesi; değişime kimin, neden ve ne kadar direnebileceği sorularının yanıtlanması; değişim stratejisinin belirlenmesi ve uygulamanın izlenerek gerekli reaksiyonun gösterilmesi yoluyla değişimde başarı şansını artırabilir (Kotter ve Schlesinger, 1979). İşin yalnızca kâr amacı güttüğü, her şeyin kâra bağlı olduğu izlenimini vermek, çalışanlarda yetenek, ekip çalışması ve uzun vadeli başarıdan duyulan gururun önemsenmediği düşüncesi oluşturur. Halbuki; çalışanlarda, yapılan işin sadece yönetime ve hissedarlarına yarar sağlayacağı algısından ziyade başka değerlerin de olduğu, çalışanların önemsendiği, geçicilik yerine kalıcı vizyon üzerinde durulduğu bir sistemin geliştirilmesi gerekmektedir (Mirvis ve Kanter, 1989: 382).

Yapılması gereken iş, işyerindeki sinizmin kaynaklarını anlamak ve iki yönlü güveni inşa etmektir. Yönetici ve çalışanlar arasında tam ve dürüst bir şekilde iletişim geliştirilmeli, örgütler; siniklere karşı koymak ve bağlılığı ortaya çıkarmak için vaat ettiklerini gerçekleştirmeli ve çalışanlarıyla doğrudan ilgilenmelidir (Mirvis ve Kanter, 1989: 383). Okullar, daha çok informal hava içinde işleyen, grubun bireyin kabul alanı üzerindeki etkisinin güçlü olduğu, kişiler arası ilişkilerin bozulması halinde, koşulsuz kabul edilen

emirlerin bile kuşku ile karşılanacağı veya hiç kabul edilmeyeceği meyilin baş gösterdiği örgütlerdir (Bursalıoğlu, 2002: 29).

Dönüşümsel liderlik davranışları sergileyen değişim uygulayıcıları, astlarının örgütsel değişim konusundaki sinizmini etkili bir şekilde azaltabilmektedir (Bommer vd. 2005: 748). Keza, dönüşümsel liderlik davranışlarını bilen ve sergileyen denetçilerin de çalışan sinizmi üzerine etkisi belirlenmiştir (Wu vd. 2007).

Kamu yöneticilerine ve liderlerine ilk olarak, olumlu bir iş kimliği oluşturmaları önerilir. Çalışanlar kendilerini kararlı, işleriyle meşgul ve örgütün bir parçası olarak tanımladıklarında, motive olasılıkları artarken alaycı olma olasılıkları düşecektir. İdari reform döneminde çeşitli iletişim organları, reform çabalarının olumsuz bir görüntüsünü oluşturabilirler. Dışarıdan gelenlerin reformla ilgili olumsuz izlenimlerinin aksine, çalışanlar reformun uygulayıcısı veya yöneticisi olarak farklı bir imaj oluşturabilirlerse, sinizmleri azalacaktır. İkincisi, çalışanların tutumları yakın iş arkadaşlarından etkilenme eğilimindedir. Bilhassa, idari reform girişimlerindeki liderlerin reform dönemi boyunca çalışan etkileşimlerinin farkında olmaları ve örgüt çapında destek almak için gayret etmeleri tavsiye edilir. Bu aynı zamanda katılımcı bir çalışma ortamıyla da ilgilidir. Çalışanlar, kritik kararlar açısından liderlerine ve üst yönetime güven gösterdiklerinde ve lider, çalışanların zorlu işlerle başa çıkabileceklerine olan güveni astlarına ilettiğinde, bu tür ilişkiler olumlu faydalar üreten müspet döngüyü güçlendirecektir. Sonuç olarak, sinizmin gelişme olasılığı düşer ve çalışanların reform girişimlerinde mevcut koşulların sonucunu değiştirmek için inisiyatif alma oranı artar (Rho vd. 2021).

Örgütsel Değişim Sinizmini Yönetme ve En Aza İndirme Stratejileri (Reichers vd. 1997: 53):

- I. Çalışanları kendilerini ilgilendiren karar mekanizmalarına dahil edin,
- II. Çalışanları devam eden değişiklikler hakkında (neden, nasıl, ne zaman) bilgilendirin,
- III. Denetçilerin ilişki odaklı davranışlarını ödüllendirin,
- IV. Zamanlamayı etkili kullanın ve mümkün olduğunca değişiklik sürecinde sürpriz ve belirsizliklerden kaçının,
- V. Çalışanların güvenini kazanın. Bunun için mantıklı ve tutarlı mesajlar kullanan sevilen, güvenilir ve inandırıcı sözcülerden yararlanarak birden fazla kanal ve tekrarlar sunun,

- VI. Geçmişini yok saymayın, hataları kabul edin, özür dilemesini bilin ve telafi etmeye çalışın,
- VII. Değişiklik sürecindeki başarıları duyurmayı ihmal etmeyin,
- VIII. Değişimi çalışanların gözünden görebilmek için çift taraflı iletişim kullanın,
- IX. Çalışanların duygularını ifade etmelerine olanak tanıyın.

Değişim sürecinin başarıyla neticelenmesi için temel ilkeler olarak; değişimin üst yönetimce desteklenmesi, güdülenmenin oluşturulması, değişim hakkında bilgilendirme yapılması, değişimin zaman alabileceğinin bilinmesi, aşamalı bir yol izlenmesi, uzman yardımı alınması, zorlama yapılmaması, yeterli kaynakların bulunması, krizin fırsat olarak değerlendirilmesi, sorumluluk üstlenilmesi, önceki deneyimlerin incelenmesi, grup dinamiğinden yararlanılması, değişimin de değişime açık olması, sosyal ve davranış bilimlerinden yararlanılması, eğitim çalışması yapılması, farkındalık oluşturulması, sistem yaklaşımı benimsenmesi, örgütün bütün boyutlarını kapsaması, ekibin oluşturulması, araştırmaların yapılması, getirileri ve götürülerinin paylaşılması, değerlerin temel alınması, değişim modellerinin genellenmemesi, değişimin sıradanlaşmaması, somut sonuçlar getirmesi, inandırıcılığın sağlanması, değişimin sağlamlaştırılıp yaygınlaştırılması sıralanmaktadır (Erdoğan, 2021: 47-57).

O'Brien vd. (2004: 40) düşük statülü çalışanların, özellikle de kendilerini kamuoyunda düşük itibara sahip olarak algılayan çalışma gruplarının, daha yüksek düzeyde sinizm sergileyeceklerini belirtmektedirler. Neden olarak da bu tür grupların nispeten düşük düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip olma eğiliminde olmaları nedeniyle, örgüt adına çaba gösterme istekliliklerinin az olması gösterilmektedir.

2.3.6. Sinizm Sanıldığı Kadar Kötü Bir Şey Mi?

Örgütsel sinizmin aslında olumlu sonuçları da bulunmaktadır; alaycı çalışanların etik olmayan taleplere uyma ihtimalinin daha düşük olduğu belirlenmiştir (Andersson ve Bateman, 1997). Çalışanlar arasında bir miktar direnç ve sinizm, potansiyel olarak kötü kararları izlemek için bir mekanizma sağlayabileceği için bir kuruluş için faydalı olabilir (Ferres ve Connell, 2004: 61).

Siniklerin, karar verme ve problem çözme sürecinde 'şeytanın avukatı' rolüne bürünerek, daha az polyannacı olabileceklerini ve sistem kusurları hakkında yönetime önemli mesaj gönderebileceklerini belirten araştırmacılar (Bommer vd. 2005) sinizmin bu açıdan örgütlerde kesinlikle kaçınılması gereken bir olgu olarak görülmemesi gerektiğini belirtmektedir. Üzerinde durulması gereken bir tespitleri de şu şekildedir: Birçok yönetici gibi, araştırmacılar da direnişi, olumlu örgütsel ilerlemenin önündeki engel olarak görmekte ve direnişin kötümser gerici çalışanların bir ürünü olduğunu varsaymaktadır, diyen araştırmacılar eklemektedir: Halbuki, araştırmalar (McClough vd. 1998) siniklerin örgütlerini derinden önemsediklerini, örgütsel sorunlara duyarlı olduklarını ve sorunlara sistematik önerilerde bulunabileceklerini göstermektedir.

Günümüzde; eylemleriyle kasıtlı olarak alaycı olan, kendi başarısını ilerletmek için başkalarına kötü davranan, başkalarını aldatan kişileri hariç tutarak, “pozitif sinizm”in bireyleri sürekli sağlıklı ve eleştirel düşünme durumunda tutacağı, çeşitli bakış açıları kazandıracığı iddiasında olan gruplar vardır. Hiçbirimiz kabul edelim mükemmel değiliz, yüksek beklentilerinizi ve çok yüksek ideallerinizi bırakın ve hayal kırıklığı yaşamayın diyen bu grup; hiçbir şeyin düzelemeyeceğine ve işlerin daha da kötüye gidebileceğine inanan kötümserler ile tam tersi olan iyimserler arasında bir yerdedir (Strick, 2021).

William Chaloupka, 1999'da yayımladığı “Everybody Knows: Cynicism in America” adlı eserinde, sinizmin siyaset ve kültürle ilgili söylemlerinin, komik ya da ilginç bir gösteri olarak reddedilmemesi gerektiğini savunuyor. Bunun yerine, demokratik kültür için olumlu bir sinizmin gerekli olduğunu ve bu nedenle uygun siyasi ve kültürel bağlamları içinde sinizmin anlaşılması gerektiğini iddia ediyor (Rendon, 2000).

2.3.7. Örgütsel Değişim ve Değişim Sinizmi Alanında Yapılan Araştırma Sonuçları

2.3.7.a. Yurt İçinde Yapılan Araştırma Sonuçları

Ankara Merkez Ofis ve Yozgat Çimento Fabrikasında görev yapan 54 beyaz yaka çalışanı ile yapılan araştırmada (Elalmış, 2008: 95) üst yönetimin değişime açık olması, çalışanların değişime olumlu bakış açısı geliştirmesi, değişim yönetimi sürecinde yönetici-

çalışan ilişkisinin güçlü olması ve değişim yöneticilerine duyulan inancın, değişimi güçlendirdiği ortaya koyulmuştur.

2010-2011 eğitim-öğretim yılında Siirt merkez ilköğretim okullarında görevli 315 öğretmen ile yapılan araştırmada (Tekin, 2012: 89) örgütsel değişimlerde değişim ihtiyacının belirlenmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerinin ekip çalışmasıyla yürütülmesi ve değişimin niçin yapıldığı ve amaçları konusunda açıkça bilgilendirilme yapılması önerisi getirilmiştir.

Konya İli Karatay, Meram, Selçuklu, Akşehir ve Çumra ilçelerindeki ilköğretimde görev yapan 300 yönetici ve 600 öğretmen ile Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görevli 87 ilköğretim müfettişi ile yaptıkları araştırmada Doğru ve Uyar (2012) yöneticilerin ve müfettişlerin değişim sürecinde öğretmenlerin kişisel direnci ile karşılaştığını, yöneticilerin yetkilerinin yetersiz olması nedeniyle gerekli esnekliği gösteremediklerini; ayrıca bütün grupların değişimin her basamağına aktif olarak katılma isteğinde olduklarını ifade etmiştir.

Polat ve Güngör araştırmasında (2014) Türkiye'de öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi algı düzeylerinin orta, iş doyumu düzeylerinin yüksek, işten ayrılma niyeti ve yabancılaşma düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Kocaeli ilinde bulunan 15 okuldan seçilen 715 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel değişim sinizm algıları ile iş doyumları arasında “düşük” düzeyde, anlamlı ve olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizm algısı arttıkça iş doyum düzeyleri düşmektedir. Örgütsel değişim sinizminin alt boyutlarından ikisi olan karamsarlık ve durumsal yüklenme, iş doyumunu anlamlı olarak açıklamaktadır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmleri ile işten ayrılma niyetleri arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizm algısı arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin de arttığı tespitinde bulunulmuştur. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel değişim sinizm algıları ile yabancılaşma düzeyleri arasında “düşük” düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Odak grup görüşmesi ve derinlemesine mülakatlarla elde ettikleri bilgilere göre, örgütsel değişim sinizminin deneyimsel, yönetimsel ve edinimsel olmak üzere üç farklı

boyutunu ortaya çıkaran Sezgin vd. (2016) bu alanda yapılacak araştırmalarda bu alt boyutların dikkate alınmasını tavsiye etmektedirler. Araştırmanın alışma grubunu ilk aşamada odak grup görüşmesine katılan, İzmir ilinde çeşitli sektörlerde (eğitim, finans, ilaç ve perakende) faaliyet gösteren dört kamu ve dört özel kuruluşta çalışan sekiz kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın ikinci aşamasına ise daha derin düzeyde kalmış bilgilere ulaşmak için farklı sektörlerde ve kademelerde, çeşitli çalışma sürelerine sahip; en az beş yıllık çalışma tecrübesi olan derinlemesine mülakat gerçekleştirilen yedi işgören katılmıştır. Değişen şartlara uyum sağlamak ve gelişmek için değişimin gerekliliğine inanan katılımcılarla ilgili dikkat çeken bir nokta ise şoyledir: Odak grupta katılımcılar sinik davranışları, diğer bireylerin kişilik özelliklerine (kötümserlik ve negatifliklerine, hayattan ksmşlklerine, hiçbir şeyi beğenmemelerine) atfetmişken, mülakatlarda katılımcılar, çalışanların sahip oldukları olumsuz duygu ve düşüncelerin sebebini kendi kişilikleri yerine tamamen renilmiş bir nedene bağlamaktadırlar. İlk aşamada Uşak ilinde görev yapan 206 ğretmen ve yöneticiden oluşan örneklem grubu ile çalışan, sonrasında 434 ğretmen ve 119 yöneticiden oluşan farklı bir örneklem ile değişim sinizminin  faktörlü yapısını değerlendiren Helvacı ve avdar (2017) da 17 maddeden oluşan örgütsel değişim sinizmi lği geliştirmiş; geliştirdikleri lğin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir.

Doğan vd. (2020: 74) kamuda görev yapan 147 eğitimci ile yaptıkları araştırmalarında örgütsel sinizm ve onu oluşturan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutların tamamının bireysel performansla negatif yönlü ilişki içinde olduğunu belirtmektedirler. Wanous vd. nin geliştirmiş olduğu (2000) “rgtsel Değişim Sinizmi lği”ni Türkçeye uyarlayan Tülübaş ve Göktürk (2021) ise 2020-2021 akademik yılında bir niversitenin sosyal bilimler enstitüsü eğitim bilimleri anabilim dalında çeşitli bilim dallarında tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarında kayıtlı 595 eğitimci ile yapılan araştırmanın analizi sonucunda, ‘karamsarlık’ ve ‘yöneticiyi suçlama eğilimi’ boyutlarını içeren ilk sekiz maddenin kullanılmasını araştırmacılara önermektedirler.

Örgütsel sinizmin etik olmayan davranış ve iletişim sorunlarından beslendiğini belirten Levent ve Keser (2016) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin düşük düzeyde olduğunu belirleterek nitel analiz yoluyla da elde ettiği bulguları desteklemişlerdir. Araştırmanın alışma grubunu nicel boyutta 2014-2015 eğitim-ğretim

yılında İstanbul Anadolu yakasındaki devlet okullarında görev yapan 348 öğretmen oluşturmaktadır. Nitel bölümünde ise 30 öğretmenle görüşülmüştür. Etik değerlere dayanan ve okulda adaleti destekleyen bir örgüt kültürünün sinizmi azaltacağını belirten araştırmacılar; beklentileri karşılanan, görüşleri alınan ve karar alma süreçlerine dâhil olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin düşük olacağını belirtmektedirler.

Çavdar (2016) öğretmenlerin 'orta düzeyde'; okul yöneticilerinin ise 'az düzeyde' örgütsel değişim sinizmine sahip olduğunu belirtmektedir. Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyinin duyuşsal boyutta 'yüksek düzeyde' ; bilişsel boyutta 'orta düzeyde' ; davranışsal boyutta 'az düzeyde' olduğu belirtilen araştırmada; okul yöneticilerinde ise örgütsel değişim sinizmi düzeyinin duyuşsal boyutta 'orta düzeyde' ; bilişsel boyutta 'az düzeyde' ; davranışsal boyutta 'az düzeyde' olduğu söylenmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Uşak merkezde kamu ilk ve ortaokullarında görev yapan 434'ü öğretmen, 119'u okul yöneticisi olmak üzere toplam 553 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcıların cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre değişim sinizmine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerine göre; alan öğretmenlerinin de sınıf öğretmenlerine göre örgütsel değişim sinizm düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Ateş (2017: 52) ortaokullarda yaptığı araştırmada yöneticiler ve öğretmenlerin örgütsel değişime karşı direnç gösterebilme durumları olduğunu, kadınların erkeklere kıyasla daha katı bir direnme gösterdiğini belirtmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ili Ataşehir ilçesinde görev yapan 146 öğretmen ve dört yönetici oluşturmaktadır.

Deniz vd. (2017) sağlık sektöründe çalışan katılımcılarla yürüttüğü araştırmalarında, genel olarak düşük örgütsel değişim sinizmi düzeyi belirlemişlerdir. Araştırmanın çalışma grubunu Eylül 2017'de Yalova'da faaliyet gösteren özel bir hastanede ve bağlı kuruluşlarında çalışan 123 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda genel örgütsel değişim sinizmi düzeyinin, katılımcıların cinsiyetine, yaşına, görevine, medeni durumuna ve hastanedeki çalışma süresine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği; ancak katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların yönetsel ve edimsel değişim sinizmi düşük düzeyde; deneyimsel değişim sinizmi düzeyinin, orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek katılımcıların örgütsel değişim

sinizmi düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeyleri yükseldikçe örgütsel değişim sinizmi düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde sağlık personeli olan katılımcıların örgütsel değişim sinizmi düzeylerinin diğer görev sınıflarında yer alan katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Düşük örgütsel değişim sinizminin korunabilmesi için; çalışanların kuruma olumlu bakışları, bilgilendirilmeleri, desteklerinin alınması, sürece katılımlarının sağlanması ve öngörülen sonuçların çalışanlarla paylaşılmasına dikkat çekilmektedir.

Baş (2018) araştırmasında, öğretmenlerin düşük değişim sinizmine sahip olduğunu ve okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin arttıkça öğretmenlerin değişim sinizmi algılarının azaldığını belirtmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Afyonkarahisar il merkezinde ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 534 öğretmen oluşturmaktadır. Yaş, cinsiyet, kıdem, branş ve çalışılan okul türüne göre örgütsel değişim sinizmi algılarında farklılık belirlenmediği araştırmada, görev yapılan okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin 6-10 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha çok duyuşsal sinizm algısına sahip olduğu söylenmektedir.

Kılıçoğlu (2018) araştırmasında öğretmenlerin toplam örgütsel değişim sinizminin düşük düzeyde olduğunu belirtmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde temel eğitim düzeyindeki ilkököl ve ortaokullarda çalışan toplam 352 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin toplam örgütsel değişim sinizmi düzeyleri cinsiyete, kıdem, branş değişkenine ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farka sahip değildir. Toplam örgütsel değişim sinizmi düzeyinin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklara sahip olduğu araştırmada, örgütsel değişim sinizminin toplamında ve tüm alt boyutlarda ön lisans mezunları en az ortalamaya sahipken doktora mezunları en yüksek ortalamaya sahiptir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki belirlenmiştir.

Aslan (2019) araştırmasında öğretmenlerin, yöneticilerden daha çok örgütsel değişim sinizmi yaşadıklarını belirtmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Manisa ili Salihli ilçesindeki anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 228 öğretmen, 68 idareci,

toplam 296 katılımcı oluşturmaktadır. Örgütsel değişim sinizminin en yüksek, sınıf öğretmenlerinde ve ilkökul öğretmen/yöneticilerinde görüldüğünü belirten araştırmacı bunun nedenini son yıllarda yapılan değişimlerin en çok temel eğitimde olmasına bağlamaktadır. Örgütsel değişim sinizminin tüm alt boyutlarda öğrenim düzeyine göre; lisans mezunu olan katılımcılarda, lisansüstü mezunu olan katılımcılara göre; aynı kurumda 1-5 yıl arasında çalışanlarda daha uzun yıllar aynı kurumda çalışanlara göre daha yüksek olduğu araştırmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin değişim sinizmi düzeylerinin arttıkça iş doyumlarının azalacağı belirtilmektedir.

Eroğlu araştırmasında (2019) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel değişim sinizmi düzeylerinin orta seviyede olduğu, kurumdaki çalışma yılı arttıkça örgütsel değişim sinizmi ölçeği puanlarının yükseldiği, erkek çalışanların kadınlara göre örgütsel değişim sinizmi algılarının yüksek olduğu tesbitinde bulunmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde 2019 yılında görev yapmakta olan 268 çalışan oluşturmaktadır. Örgütte yenilik ikliminin artması halinde çalışanların değişimleri destekleyeceği çıkarımında bulunan araştırmacı, çalışanların fikirlerinin önemsenip yaratıcılığa özendirilmesi, alınan kararlara katılımın artırılması ve örgütte etkili bir iletişim ağı oluşturulmasının önemine dikkat çekmektedir.

Örgütsel değişim sinizmi boyutlarından kötümserlik ve yatkınlık ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu belirten Tayfur (2019) bireylerin değişime yönelik faaliyetler karşısındaki direncinin, çalışanların sinik tutumlarından kaynaklandığını öne sürmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye'deki özel sektörde görev yapan 273 beyaz yakalı kadın ve erkek çalışan oluşturmaktadır. Örgütsel değişim sinizminin örgütsel bağlılığı negatif etkilediği sonucuna ulaşılan araştırmada değişime karşı karamsar olan ve işten ayrılmak isteyen çalışanların duygusal ve normatif bağlılığının artırılması halinde, değişime direnç düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin azalacağı öngörüsünde bulunmaktadır. İlgili araştırmada astların beklentilerinin öğrenilmesi ve karşılanması ile motivasyonlarının artırılması için yönetici desteğine vurgu yapılmaktadır.

Okul yöneticilerinin değişim sürecinde duyguları yönetme yeterliliklerinin artması halinde öğretmenlerin değişim sinizmi düzeylerinin azalacağı belirtilen Yılmaz'ın araştırmasında (2020) öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi seviyelerinin düşük olduğu

saptanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezindeki ilkokul ve ortaokullarda çalışan toplam 464 öğretmen oluşturmaktadır. Kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanan araştırmada, davranışsal boyutta erkeklerin kadınlara göre örgütsel değişim sinizm düzeylerinin yüksek olduğu ve ortaokul (brans) öğretmenlerinin ilkokul (sınıf) öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde örgütsel değişim sinizmine sahip olduğu belirtilmektedir.

Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerle yaptığı araştırmada çalışanların açık ve anlaşılır bir şekilde bilgilendirilmesinin önemine dikkat çeken Bozkurt (2019) katılımcıların, olumsuz tutum sergilemekten daha çok örgüte gönüllü olarak bağlılıklarının olduğunu belirtmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Konya ilinde yer alan kamu hastanesi ve tıp fakültesi hastanesinde görev yapmakta olan 20 yönetici oluşturmaktadır. Bozkurt (2020) araştırmasında, çalışanların değişim sürecine dahil edilmesi, uygulama ve sonrasında bazı denetim-kontrollerin yapılması, çalışanlara yeni uygulama ve işleyişe uyum için süre tanınması durumunda değişim çabalarından daha etkili sonuçlar alınacağını belirtmektedir.

Öğretmenlere uyguladığı araştırmada yöneticiye duyulan güvene ve kurulan iletişime vurgu yapan Mete (2021) öğretmenlerin deneyimsel ve edinimsel sinizm ortalamalarının düşük düzeyde olduğunu, yönetimsel sinizm düzeylerinin ise orta düzeyde olduğunu ve sinizmin yordayıcısı olduğunu belirtmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu Erzurum merkez ve ilçelerinde kamu ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında çalışan 306 katılımcı oluşturmaktadır. Kadınların erkeklere oranla, lisede çalışanların temel eğitimde çalışanlara göre, yüksek lisans görenlerin lisans seviyesinde eğitim alanlara kıyasla, 16 yıl ve üzeri çalışanların daha az çalışanlara oranla, sosyal bilimler alanında çalışanların diğer branşlara göre, değişimin olumsuz sonuçlar doğuracağını düşündüğü araştırmada yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler arasında örgütsel değişim sinizminin orta seviyede olduğunu belirten Gelen ve Elçiçek (2021) katılımcıların, bilişsel ve duyuşsal boyutlarda 'orta'; davranışsal boyutta ise 'düşük' sinizme sahip olduklarını ifade etmektedirler. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesinde resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 170 öğretmen oluşturmaktadır. Öğrenim durumu, medeni hal ve kıdem yılı değişkenine göre

anlamli farklilikin tespit edilmediği araştırmada, erkeklerin kadınlara göre örgütsel değişim sinizmini daha yüksek düzeyde algıladığı belirlenmiştir.

şahin ve Aydın Demirel'in araştırmasında (2019) değişimde istenilen verimin alınabilmesi için eğitimin siyaset üstü hale getirilmesi, paydaşlardan görüş alınması, ülkeye özgü bilimsel çözümler getirilmesi ve sürekli değişen bir yapı yerine esaslı bir planın geliştirilmesinden bahsedilmektedir. Araştırmanın alışma grubunu Manisa-Salihli'de ilk ve ortaokulda görev yapan 154 ğretmen oluşturmaktadır. Bahsedilen araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim sisteminin genelinde; uzman akademisyenlerle çalışma, ülke koşullarına uygun yerli yöntemler geliştirme, hafif, esnek, modern program geliştirme, sistemde sürekliliği sağlama konularında değişime ihtiyaç vardır. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre okullarda değişime ihtiyaç duyulan konular; teknolojiyi etkin kullanma ve teknolojiye uyum sağlama, ğrenci merkezli-sorgulayıcı eğitimle uygulamalı ve hayata dair ğretimi geliştirme, okul bina ve donanımını iyileştirme, ilgi ve yeteneklere göre eğitimle kişisel ve sosyal gelişimi destekleme, yetkin idareci, yönetim ve öğretmenle çalışma, ğrenci profiline uygun (eğlenceli) okul ortamı oluşturma şeklinde sıralanmıştır.

2.3.7.b. Yurt Dışında Yapılan Araştırma Sonuçları

Lazarus (1993) insanların değiştirilebilecek zararlı şeyleri değiştirmeye çalışması, değiştirilemeyecek olanları kabul etmesi ve aradaki farkı bilecek bilgiğe sahip olması gerektiği şeklindeki eski bir anonim sözü tekrar keşfettiğini belirtmektedir. Ulusal bir sigorta şirketinde farklı görevlerde bulunan en az lise mezunu 168 çalışan ile yapılan (Miller vd., 1994: 72) araştırma, zamanında ve uygun bir şekilde yeterli bilgi alan ve başarı ihtiyaı yüksek çalışanların örgütsel değişime katılmaya istekli olduklarını göstermektedir.

A.B.D. 'de 2.671 ğretim yesi ile yaptıkları araştırmada Clarke vd. (1996) yaşlı ğretim üyelerinin genç ğretim üyelerine kıyasla değişime daha dirençli olacaklarını belirtmektedirler. 10 yıldan daha az bir süredir yükseköğretimde çalışan ğretim üyelerinin, 20 yıldan fazla süredir yükseköğretim ortamlarında çalışan meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde karar yoksunluğuna sahip olduğunu belirten araştırmacılar, kadın katılımcıların, erkek meslektaşlarına göre; kadrolu olmayanların kadrolu olanlara kıyasla; doçent ya da yardımcı doçentlerin profesörlere göre değişime daha açık olduğunu belirtmektedir.

Andersson (1996) sinizm ile ilgili teori ve araştırmaları incelediği araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- a) Düşük benlik saygısı, dış kontrol odağı, hakkaniyet duyarlılığı, yüksek olumsuz duygulanım, yüksek Makyavelizm veya zayıf iş etiğine sahip çalışanların, sözleşme ihlali sonucunda sinik tutumlar sergilemeleri daha olasıdır.
- b) Erkek, azınlık, az eğitilmiş, mavi yakalı, düşük gelirli ya da çok genç veya çok yaşlı çalışanların, sözleşme ihlalinin bir sonucu olarak alaycı tutumlara sahip olma olasılıkları daha yüksektir.
- c) Sinizmin grup normu olduğu bir işyerindeki çalışanların, sözleşme ihlalinin bir sonucu olarak sinik tutumlar sergilemeleri daha olasıdır.
- d) Yüksek yönetici tazminatı, sert işten çıkarmalar, haksız şirket karı ve kurumsal sosyal sorumsuzluk ve prosedürel sözleşme ihlali gibi durumlar çalışan sinizmi algılarına yol açabilecek iş ortamının özellikleridir.
- e) Seyrek veya yetersiz iletişim, kişiler arası saygısız davranış, yönetsel yetersizlik ve yönetim tekniklerinin kullanımı, prosedürel ve etkileşimsel sözleşme ihlali; çalışan sinizminin algılanmasına yol açabilecek kuruluşların özellikleridir.
- f) Rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı iş yükü ve prosedüre ilişkin sözleşme ihlali; çalışan sinizmi algısına yol açabilen iş veya rol özellikleridir.

Sinizmin imalat sektöründeki mavi yakalı işçiler arasında ve hem devlet hem de özel sektörde daha düşük ücretli hizmet işlerinde çalışanlar arasında en belirgin olduğunu tespit eden Mirvis ve Kanter'in analizleri (1989: 381) sinizmin insanların yönetime ve iş arkadaşlarına olan güveninin bir numaralı göstergesi ve şirketlerini nasıl gördüklerinin önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

A.B.D.'de otomotiv endüstrisine yedek parça üreten bir şirkette 3 yıl boyunca 21 ay arayla iki anket uygulanmış, birinci ankete 1.405, ikinci ankete 1.032 kişi katılmıştır. Bu araştırmalarında örgütsel sinizm ölçeği geliştiren Wanous vd. (2000) örgütsel değişim sinizminin; önceki küçük değişiklikler, etkisiz liderlik uygulamaları ve kararlara katılım eksikliği nedeniyle ortaya çıkabileceğini belirtmektedirler. Çalışanların değişimin gerçekte olduğüne dair inançlarının, karar verme sürecine katılımlarının ve yöneticilerin etkili olmasının gelecekteki örgütsel değişim sinizmini azaltacağı ifade edilen araştırmada örgütsel

değişim sinizmi ile eşzamanlı bir örgütsel değişim ve değişim çabalarını destekleyen motivasyon arasında, ayrıyeten örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki belirlenmiştir. Maaşlı çalışanların saatlik teşvik sistemiyle ödeme alanlara kıyasla örgütsel değişim sinizminde daha fazla etkilendiğini belirten araştırmacılar, yüksek düzeyde örgütsel değişim sinizminin kendi kendini gerçekleştiren kehanetler haline geleceği varsayımındadırlar.

Toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizmlerini, psikolojik sözleşme ihlallerine bağlayan Abraham (2000) iş sinizminin tükenmişlikle; kişi-rol çatışması ve kişilik sinizminin ise doğuştan gelen düşmanlıkla ilişkili olabileceğini belirtmekte, işyerinde beş tür sinizmin geliştiğini söylemektedir. Kişilik sinizminin, tüm kriterleri olumsuz yönde etkileyen örgütsel sinizmin en güçlü yordayıcısı olarak belirlendiği araştırmada örgütsel değişim sinizminin iş tatminsizliği ve yabancılaşmaya neden olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca çalışan sinizminin örgütsel bağlılığı; toplumsal sinizmin de iş tatminini etkilediği belirtilmektedir.

Dört farklı kuruluştan altı grup ile toplam 1.689 kişi ile çalışma yürüten Wanous vd. (2004) araştırmalarında, karamsarlık ile eğilimsel atıf arasında güçlü bir pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Durumsal sinizm, kişinin başlangıçtaki sinizmi; kötümserlik gibi algıları ve eğilim gibi nitelikleri etkiliyorsa genel sinizme dönüşebilir, denilen araştırmada Kötümserlik-Durumsallık arasındaki ilişki, Kötümserlik-Eğilim arasındaki ilişkiden çok daha zayıf bulunmuştur.

Tayvan'daki bir hastaneden toplam 169 hemşirenin katıldığı Simha vd.'nin (2014) araştırmalarında, duygusal tükenme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide iş arkadaşına duyulan güvenin önemli bir değişken olduğu; hatta iş arkadaşına duyulan güvenin, duygusal tükenme halinde bile örgütsel sinizmle mücadele etmek için kullanılacak bir değişken olduğu belirtilmektedir. Araştırmacılar, örgütünü adaletten yoksun olarak algılayan bir kişinin yüksek düzeyde duyarsızlaşma ve sinizme sahip olacağını belirtmektedir. Ayrıca, yüksek düzeyde iş-aile çatışmasının tükenmişlik ve sinizm arasındaki ilişkiyi artırma eğiliminde olduğunu belirtmektedirler. Araştırmanın en ilgi çeken tespiti ise, rol çatışmasının duygusal tükenme ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediği; açıklama olarak da yüksek rol çatışmasının çalışanların örgüt içinde daha fazla insanla etkileşime girmesine yol açtığını ve bunun hastalar, iş arkadaşları ve diğer kişilerle olan ilişkileri üzerinde olumlu bir etkisi olabileceği değerlendirmesidir.

Thundiyil vd. (2015: 437) betimsel içerik analizi yoluyla elde ettikleri bilgiler ışığında; değişim sinizminin, çalışanların örgüte yönelik tutumları (örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti vb.) ve işe yönelik tutumları (iş tatmini ve katılım vb.) üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu; değişim sinizminin, öz yeterlilik, bağlılık ve kararlara katılım içeren çalışan motivasyonu ile olumsuz ilişkili olduğunu belirtmektedirler. İlgili araştırmacılar, sinizmi yüksek çalışanların, genelde isteğe bağlı olarak görülen vatandaşlık davranışlarının da düşük olacağını belirtmektedirler.

İsviçre’de 3 aylık arayla yürüttüğü araştırmalarında, 16 ile 65 yaşları arasında 781 katılımcıya davet mektubu ile ulaşan Pfrombeck vd. (2020) psikolojik sözleşme (PC) ihlalinin bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm ile pozitif ilişkili olduğunu belirleyerek yönetici-çalışan değişiminin (LMX) yüksek olması halinde, çalışanların bilişsel ve davranışsal sinizmle psikolojik sözleşme ihlaline daha duyarlı tepki verdiklerini belirtmişlerdir. Düşük psikolojik sözleşme ihlalinde LMX’in, sinizmi bastırmada etkili olduğunu; ancak ciddi psikolojik sözleşme ihlallerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir. Buna karşılık, iş arkadaşı değişimi (CWX) ise, çalışanların bir psikolojik sözleşme ihlaline karşı geliştirdiği duygusal sinizm tepkisini azaltmıştır.

Güneydoğu Amerika Birleşik Devletleri’nde 110 sağlık sektörü çalışanıyla yaptıkları araştırmada Watt ve Piotrowski (2008) yüksek düzeyde değişim sinizmi ifade eden çalışanların işlerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak önemli ölçüde daha az bağlı olduklarını saptamışlardır.

Mavi (boru tesisatçısı) ve beyaz yakalı (bankacı) 256 çalışanla yürüttükleri araştırmada Byrne ve Hochwarter (2008) yüksek OC (örgütsel sinizm)’in POS (algılanan örgütsel destek) –çalışanların örgütleri tarafından katkılarına değer verildiğine ve refahlarının önemsendiğine dair inanç- seviyelerini olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmekte ve bunun bugüne kadar çok az dikkate alınan ve teyit edilen bir bulgu olduğunu ifade etmektedirler.

A.B.D.’de madencilik ve petrol alanında faaliyet gösteren üç şirkette, 101 katılımcı ile çalışma yürüten Liegman (2015) araştırmasında, değişim konusunda sinizm geliştiren (alaycı olan) çalışanların; örgütlerin, çalışanların katkılarına değer verdiğine veya “algılanan

örgütsel destek” olarak ifade edilen refahlarını önemseydiğine ilişkin inançlarının daha düşük olduğunu saptamıştır. Örgütsel değişim sinizmi ile dönüşümsel liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirten araştırmacı, dönüşümcü lider davranışlarına ilişkin algılar ile değişime özgü sinizmin ters orantılı olduğunu belirtmektedir.

Bommer vd. (2005), ABD’de imalat sektöründe 9 ay arayla yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışları (TLB) ile düşük çalışan sinizmi arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Araştırmacılar, eğitimin örgütlerde TLB’yi teşvik etmede gerekli ancak yeterli olmadığını, dönüşümsel liderlik davranışlarını destekleyen bir çalışma bağlamının/kültürünün oluşturulmasının önemine dikkat çekmektedir. TLB’nin, örgütsel değişim sinizmini azaltmada etkisini kabul eden araştırmacılar, bununla birlikte TLB’nin yönetim kurulu genelinde pervasızca uygulanmasını önermemektedir.

Denetçilerin dönüşümsel liderliğinin büyük bir Çinli organizasyondaki örgütsel değişim konusundaki çalışan sinizmi üzerindeki etkisini araştıran Wu vd. (2007) araştırmalarında, dönüşümsel liderlik davranışları kazanmaları için denetçileri eğitmenin, çalışanların örgütsel değişime yönelik alaycı tutumlarını azaltarak örgütsel değişimi etkili bir şekilde yönetmeye yardımcı olacağını belirtmektedirler. Özellikle Çin bağlamında algılanan uyumlu veya grup odaklı bir ortamın, sinizmi azaltmada dönüşümcü liderlerin etkisini artıracığını belirten araştırmacılar, çalışanlara, uyumu kolaylaştıran grup etkinliklerine katılabilmeleri için gerekli zaman, fırsat ve kaynağın sağlanması gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca, dönüşümsel liderliğin tam etkiye ulaşabilmesi için, yöneticilerin sadece liderlik becerileri konusunda değil, aynı zamanda uyumlu bir grup oluşturma becerileri konusunda da eğitilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Araştırmaları, dönüşümsel liderliğin, Çin’de Batı bağlamından daha çok, çalışanların değişim konusundaki sinizmini yönetmek için kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Rubin vd. (2009: 686) 106 imalat yöneticisi ve 933 çalışanla yürüttükleri araştırmalarında; liderlerin yaşadığı örgütsel değişim sinizminin hem liderler hem de çalışanları için önemli olumsuz sonuçları olduğunu belirtmekte, liderlerin sinizmi nihayetinde astlarına aktaracağını ve üstleri tarafından kendileri hakkında yapılan performans değerlendirmelerinin de zarar göreceğini ifade etmektedirler. Olumlu değişimin mümkün olduğuna inanan, düşük sinizm gösteren liderlerin (düşük CAOC) dönüşümcü lider davranışları (TLB) gösterme olasılıklarının daha yüksek olacağı ve bunun karşılığında

çalışanların ve kendilerinin yüksek performans göstermelerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Değişim sinizminde lider düzeyindeki sonuçları belirten ilk araştırma olması açısından önemli olan araştırmanın bulgularına göre, bir liderin tutumunun yalnızca astları üzerinde etkili olmadığını, aynı zamanda liderin kendi başarısı ya da başarısızlığında da önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir. Örgütler, yöneticilerin değişim çabası boyunca çalışanları yönlendireceklerini varsaymakta; ancak araştırmanın bulguları yönetici gruplarına da sinizm tohumunun ekilebildiğini göstermektedir. Liderlerin değişime yönelik alaycı tutumlarını erken davranarak etkisiz hale getirmeye çalışmak bir örgütün menfaatinde, denilen araştırmada; bunun yolunun dönüşümcü lider davranışlarından geçtiği belirtilmekte, bu sebeple, “iyimserlik” eğitimi veya tutum değişikliği yerine TLB'ye yönelik müdahaleleri yönlendirmenin önemine dikkat çekilmektedir.

Ferres ve Connell (2004) büyük bir kamu sektörü kuruluşunda 448 çalışanla yürüttükleri araştırmalarında, liderin duygusal zekasının örgütsel değişime olumlu etkisinin olduğunu ve sinizm ile direncin azaltılmasına etki ettiğini belirlemişlerdir. İnsanların doğası gereği değişime açık ve kendilerini sürekli geliştiren bir yapıda olduğunu belirten araştırmacılar, değişimin içeriden gelmesi halinde bireyi iyi hissettireceğini, ancak dışarıdan empoze edilmesi, bilinmez olması ve kişinin kendi kontrolünün dışında gelişmesi halinde bireyde tehdit algısı oluşturacağını ifade etmektedirler. Son olarak araştırmacılar, duygusal olarak zeki liderler sayesinde çalışanlarda daha az örgütsel değişim sinizmi gelişeceğini savunmaktadırlar.

Yaklaşık iki bin çalışanın olduğu bir firmada 3 yıl boyunca yapılan (Reichers vd., 1997: 52) araştırmada değişim konusunda sinizmi yüksek çıkan kişiler, karar alma süreçlerine dahil olmaları için fırsat tanınmadığı, işyerinde neler olup bittiği konusunda haberlerinin olmadığını belirterek, iletişim kurma konusunda amirleri ve sendika temsilcilerini yetersiz bulduklarını ifade etmişlerdir.

Netterstrøm vd. (2010: 448) tarafından yapılan 5 belediye ve 2 ilçenin idaresinde görev yapan toplam 685 memurun katıldığı araştırma örgütsel değişime maruz kalan çalışanlar arasında depresyon riskinde veya depresif belirtilerde artış olmadığını savunurken; derinlemesine görüşmeler, kapalı-açık uçlu sorular ve örnek olay incelemesi şeklinde üç aşamalı bir yöntemle elde edilen veriler ışığında Eriksson (2004) değişim programlarının çalışanlar üzerinde depresyon etkisine neden olduğunu iddia etmektedir.

Dean vd. (1998: 347) araştırmalarında örgütsel sinizmin bir özellik değil, bir durum olduğunu, sinizmin örgütsel deneyimlere dayandığını ve bireylerin deneyimleri değiştikçe zaman içinde bazı Şeylerin değişmesinin muhtemel olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel sinizmin ne katıksız bir iyilik ne de katıksız bir kötülük olarak algılanması gerektiğini ve örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini ve yabancılaşma gibi yapılarla farklılığına dikkat çekmiştir. Bir üretim tesisinde 1.114 kişi ile yapılan Wanous vd. (1994) araştırmaları da sinizmin bir özellikten ziyade koşullara tepki olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Belirtilen araştırma sonuçları; sinizm arttıka, kişinin değişiklik yapmak için "denemeye devam etme" motivasyonu, işteki başarı beklentisi ve hem içsel hem de dışsal atıflara ilişkin algılarının azalacağı yönündedir. Ayrıca söz konusu araştırmacılar, olumlu tutumları olan insanların, başkalarının değişiklik yapma yeteneğine olan inancını yitirdiğinde, sinizmin etkilerinin daha yoğun olabileceğini belirterek, maaşlı çalışanların, sinizmin etkilerine saatlik çalışanlara göre daha savunmasız yakalanabileceği görüşündedir.

Çeşitli endüstrilerde çoğunun yönetici olarak görev yaptığı 207 katılımcı ile yürütölen (Andersson ve Bateman, 1997) araştırmada; yüksek düzeyde yönetici maaşi, zayıf örgütsel performans ve sert-acil işten çıkarmaların ilan edilmesi halinde; çalışanlarda yenilenme ve yönetime karşi sinizmin gelişebileceği saptanmıştır. Bahsi geçen araştırmacılar, katılımcıların şirkete karşi alaycı olduklarında daha az sadık davranışlar sergileyebileceklerini belirtmektedirler. İlgili araştırmada, "İnsan doğasına yönelik sinizm" etik olmayan isteklere uyma niyetiyle pozitif ilişkiliyken, "Yenilenmeye özgü sinizm" etik olmayan isteklere uyma niyetiyle negatif ilişkili bulunmuştur. Bu nedenle dikkat çekici bir unsur olarak, genelde yalnızca olumsuz etkileri olduğu düşünölen alaycılık tutumunun en az bir potansiyel yapıcı sonucu olduğu tesbitinde bulunulmuştur.

Dikkatli kullanıldığında internetin örgütsel araştırma yapmak için uygulanabilir bir yöntem olabileceğini belirten Eaton ve Struthers (2002) geleneksel kağıt-kalem kullanarak araştırmaya katılan grup (n = 135) ile internet üzerinden çevrimiçi olarak araştırmaya katılan grup (n= 220) arasında çok az demografik farklılık olan iki grubu kıyasladıkları araştırmalarında; yanıt modelleri benzer olmakla birlikte, internet grubunun, internet olmayan gruba göre daha alaycı olduğunu ve örgütlerini daha sert yargılama eğiliminde olduğunu belirtmektedir. İnternet örneğindeki kişilerin daha fazla anonimliğe sahip olduklarını hissetmeleri ve dolayısıyla yanıtlarında daha samimi olabileceklerini

hissetmeleri mümkündür. Katılımcılardan kendilerini ve örgütlerini ilgilendiren olumsuz bir olayla ilgili kısa bir paragraf yazmalarını isteyen araştırmacılar, çevrimiçi katılımcılardan gelen açıklamaların internet dışı gruptakilere göre daha uzun ve ayrıntılı olduğunu belirtmektedirler. İnternet grubunda kendini açıklama ve samimiyetin daha fazla olduğu tesbitinde bulunan araştırmacılar bununla birlikte şu tespitte bulunmuşlardır: Tüm katılımcıların araştırmaya katılımı gönüllülüğe göre olsa da internet üzerinden katılımlarda örgütüne karşı olumsuzluk hissedenler katılmaya motive olmuş olabilirken, internet dışı örneklem, arkadaşına yardım etmek veya çekilişteki parayı kazanmak istemek gibi başka nedenlerle daha fazla baskı hissetmiş olabilir ve bu nedenle örgütleri hakkında ne hissettiklerine bakılmaksızın katılmış olabilir. İlgili araştırmanın demografik yapısına bakıldığında; kadınlar bir internet anketini tamamlamaya daha istekli bulunmuş, yaşlı işçiler internette çok fazla tanımlayıcı bilgi sağlama konusunda daha temkinli olmakla birlikte benzer miktarda samimiyetle yanıt vermişlerdir. Araştırmanın sonuçları ayrıca, bazı internet katılımcılarının (özellikle daha olgun katılımcılar) bu tür bir araştırmada kişilerin kimliğinin gizli kalacağına tam olarak ikna olmayabileceğini göstermektedir.

Çeşitli kuruluşlarda görev yapan 65 katılımcıdan açık uçlu sorular yoluyla, bekleyen veya devam etmekte olan tek bir değişikliğe ilişkin algı ve tepkilerine yönelik veri toplayan Stanley vd. (2005) çalışan sinizminin, çalışanların değişime direnme niyetiyle ilişkili olduğunu ve onu etkileyebileceğini belirtmekte, yönetime geliştirilen sinizmin değişime karşı da yayılabileceğini vurgulamaktadırlar. Araştırmacılar, değişime ilişkin sinizmin, genel bir "dünya görüşüne" değil, örgüt içindeki deneyimlere bir tepki olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Araştırmacılar, iletişimin herhangi bir değişim girişiminin etkin bir şekilde uygulanmasında kilit bir bileşen olması gerektiğine dair yaygın inancı desteklediğini belirtirlerken; çalışanların yönetimlerin motivasyonlarını sorgulamaya başlamaları halinde, onları endişelerinin haklı olmadığına ikna etmenin muhtemelen zor olacağını, söz ve eylemlerin sorgulanacağını ifade etmektedirler. Değişim konusunda çalışanlarla iletişim kurma girişimlerinin, kısa vadede direnişin üstesinden gelmede başarı getirmemesi halinde sinizm döngüsüne girilebileceğini belirten araştırmacılar, yöneticilerin, sinizmin üstesinden gelmenin zaman alacağı ve özel stratejiler gerektirebileceğini kabul etmeleri gerektiğini belirtmektedirler.

Üretim alanında faaliyet gösteren bir tesiste 117 çalışana kısa bir anket uygulayan Bernerth vd. (2007) örgütsel liderlerin, çalışanların adalet sorununu çözememeleri halinde,

çalışanları değişim programına tam olarak bağlayamayacağını; örgütsel adaletin canlılığını fark edemeyen liderlerin karşılarında muhtemelen kızgın, sinirli, kafası karışmış ve alaycı çalışanlar bulacağını belirtmektedirler.

ABD'de büyük bir orta batı üniversitesinde 186 öğretim üyesine anket uygulayan Qian ve Daniels (2008) başta algılanan bilgi kalitesi olmak üzere meslektaş sinizmi ve yönetime duyulan güvenin; değişime özgü sinizmi öngördüğünü ve bunun da değişime direnme niyetine yol açabileceğini belirtmektedirler.

Avustralya'nın Melbourne kentinde büyük bir kamu sektörü departmanında çalışan 214 katılımcı ile araştırma yapan Brown ve Cregan (2008) yöneticilerin karar alma sorumluluklarını paylaştıklarında kuruluşların fayda sağlayacağını; özellikle çalışan sinizminin azalacağını belirterek, bilgi paylaşımının önemine dikkat çekmektedir. Ancak; çalışanların sağlanan bilgilerle değişim deneyimleri arasında bir uçurum algılaması halinde, bilgi paylaşımının örgütsel değişim sinizminin azaltılmasında daha az dayanıklı olacağını da özellikle belirtmektedirler. İlgili araştırmacılar, karar alma sürecine katılımın, çalışanlara bağlayıcı bir karara varmadan önce yönetimin amaçları ve çeşitli seçeneklerin sonuçlarını inceleme fırsatı sunacağını belirterek, yönetim tarafından sağlanan bilgilerin, çalışanların yönetim kararlarını daha iyi anlamaları ve dolayısıyla daha düşük sinizm seviyeleri ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.

Mısır'da örgütsel sinizm ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk ampirik araştırma (Nafei, 2013) eğitim hastanesinde görevli hekim, hemşire ve idari personelden oluşan 300 katılımcı ile yürütülmüştür. Örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının örgütsel değişimle anlamlı bir ilişkisini bulan araştırmacı; örgütsel sinizmin, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi diğer birçok kavramla ilişkili olması nedeniyle, yöneticilerin fazla çaba ve kaynağa ihtiyaç duymayan örgütsel adalet algısını derinleştirmeleri tavsiyesinde bulunmuştur. Adalet, motivasyon ve iç sadakat duygusu yüksek kuruluşlarda çalışanların işlerine ve kuruluşlarına daha sadık olma olasılıkları daha yüksektir, çıkarımında bulunan araştırmacı; bir kuruluşun rekabetçi olabilmesi için insan kaynaklarının yaratıcılık, yenilikçilik, birlik ve etkinlik konularına odaklanmasının zorunlu olduğunu ifade etmektedir. Yönetimin, kötümserliği ve eğilimsel atıfları ele alarak sinizm seviyesini etkileyebileceği belirtilen araştırmada, karamsarlıkla ilgili olarak, tüm başarılı değişikliklerin açıkça duyurulması önerisinde bulunmaktadır. Ayrıca ikinci yol olarak,

değişim eksikliği hakkında yapılan atıfları yönetmek, gösterilmiştir. Bilgilendirme ile çalışanların eğilimsel atıflardan ziyade durumsal atıflara yöneleceği öngörülmektedir.

Birleşik Krallık'taki 'yüksek teknoloji' kuruluşundan tabakalı sistematik rastgele bir örneklem ile belirlenen 128 orta düzey yöneticiden posta anketi yoluyla elde ettiği veriler ile Barton ve Ambrosini (2013) örgütsel değişim sinizminin orta düzey yöneticilerin strateji bağlılığına seçilen öncüller üzerindeki ılımlı etkisini araştırmışlardır. Stratejik taahhüdü, planlı değişim ve orta düzey yöneticilerin davranışlarını uygulamak için örgütsel çabaları birbirine bağlayan kilit bir psikolojik mekanizma olarak gören araştırmacılar, örgütsel değişim sinizmini stratejik taahhüdün önünde bir engel olarak görmektedirler. Yeni bir stratejinin başarısızlığını örgütün stratejik hedefini gerçekleştirmek için gerekli davranışları benimseme konusundaki yetersizliğine veya direncine bağlamaktadırlar.

Grama ve Todericiu (2017) Romanya'da örgütsel sinizmi ölçtüğü araştırmada, örgütsel sinizmin örgütsel düzeyde meydana gelen değişiklikler üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu, değişim sürecini engellediğini ve böylece maliyet ve zaman kaybı oluşturduğunu tespit etmiştir. Söz konusu araştırmacılar "güven" in önemine vurgu yapmışlardır.

Bergström vd. (2014) İsveç'teki silahlı kuvvetlerde yaptığı araştırmada örgütsel değişim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ne yönetsel ne de eleştirel kuramsal yaklaşımlarla yeterince açıklanamayacağını belirtmektedirler. Söz konusu araştırmacılar, önceki çalışmaların örgütsel sinizmi örgütsel değişime karşı bir direniş biçimi, güç ve eşitsizliğin bir ifadesi veya yönetsel otoriteye karşı bir direniş olarak kavramsallaştırdığını; ancak kendi bulgularının örgütsel sinizmin örgütsel değişimin bir parçası olarak görülebileceğini gösterdiğini iddia etmektedirler. Yöneticilerin, değişimin olumsuz sonuçlarını sadece kendi sadakatlerine değil, merkezi yönetim tarafından verilen kararlara ve siyasi liderlere atfettikleri araştırmada; ayrıca yöneticiler, örgütsel değişikliklerin uygulanma şeklini olumsuz terimlerle tanımlama yoluna gitmişlerdir. Araştırmacılar, suçun yönetime atılması halinde, yönetimin yetkinliği ve güvenilirliğe ilişkin algılarda azalmalar meydana geleceğini ifade etmektedirler.

A.B.D.'de şehir merkezi ve kenar mahallelerde çeşitli öğretim kademelerinde görev yapan 110 öğretmenle çalışma gerçekleştiren Broner (2003) örgütsel değişime ilişkin

sinizmin, çalışanların eğilim ve liderlik davranışlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıktığını belirtmektedir. Çalışanlar genel olarak değişime karşı olumsuz değildir; ancak bilgilendirilmedikleri, karar alma sürecine dahil edilmedikleri veya yapılacak değişikliklerin sonuçlarının fayda getirmeyeceğini düşündüklerinde olumsuz tepki verirler, diyor araştırmacı; şayet, bireyler önerilen değişiklikleri anlayabilir ve bunu bir ihtiyaç olarak görebilirse, örgütsel değişim konusunda daha az sinizm sergileyecektir; ayrıca çalışanlar, değişim ajanlarının yeteneklerine, özellikle de bilgilerine inanırsa, örgütsel değişim konusunda daha düşük sinizm geliştirecektir, demektedir.

Pakistan'da kamu kuruluşunda çalışan, kolay örnekleme ile seçilen 408 katılımcı ile örgütsel değişim sinizmi alanında yapılan araştırmada (Nadeem, 2020) örgütsel değişim taahhüdünün boyutları olan; duyuşsal ve normatif değişim taahhüdü ile değişim sinizmi arasında anlamlı negatif ilişki bulunurken, süreklilik değişikliği taahhüdü ile değişim sinizmi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Değişime duygusal bağlılık, değişim faaliyetlerini destekleme arzusunu tarif ederken, normatif değişim taahhüdü onu güçlendirmek için ahlaki sorumluluğu ifade eder. Süreklilik değişim taahhüdü ise çalışanların değişimi desteklemezlerse onlara olumsuz mal olabileceği algısıdır. Ayrıca söz konusu araştırmada çalışanlar; adalet ve liyakat eksikliği ve gizli olumsuz sonuçlar nedeniyle değişim programına güvensizliklerini ifade etmişlerdir.

Malezya'da ilkökul ve ortaokullarda görevli 628 öğretmen ile yapılan eğitimde değişikliğe yönelik sinizm araştırmasında orta derecede sinizm saptayan Yim ve Moses (2016), iş faktörlerinin (işin kendisi, ilerleme, ücret, denetim, meslektaşlar) iş tatmini üzerindeki etkilerine kısmen ancak önemli ölçüde aracılık ettiğini bulmuştur. Değişime yönelik sinizmi azaltmada etkili olabilecek öğretmenlerin çalışmalarının iyileştirip geliştirilmesi ve üstleri, meslektaşları ile ilişkilerini geliştirmek uzun vadeli bir çaba olsa da, öğretmenlerin kariyer gelişimi ve maaşının iyileştirilmesi uygun ve objektif politikayla bir plana bağlanabilir, denilmektedir.

Son yıllarda, öğrencilerin zorunlu sınavlara tutulması ve bu sınavlarda öğrenci test puanlarını yükseltmek için bir dizi reform çalışmasının ABD'yi de zorunlu kıldığını Trautwein (2006) belirtmektedir. Reform çabalarının, zengin bölgelerdeki test puanlarını yakalamak için artan baskının olduğu düşük sosyoekonomik okullarda daha yaygın olduğunu belirten araştırmacı, sürekli bir değişim ve reform ortamının, düşük

sosyoekonomik okullardaki öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşamasına neden olduğunu belirtmekle birlikte, bu okullardaki bazı öğretmenlerin de umudunu koruyabildiğini ifade etmektedir. Trautwein, değişim, sinizm ve umut kavramlarının öğretmen bağlılığı ve kalıcılığı ile ilgili konuları anlamak için ne ölçüde yararlı çerçeveler olduğunu araştırmış, böylece yüzde 70'inin ilk beş yıl içinde mesleği bıraktığı öğretmenlerden bir kariyere uzun vadeli bağlı kalanların; algı ve motivasyonlarının okul yöneticileri, okul kurulları, eğitim araştırmacıları ve halk tarafından farkında olunmasının önemine değinmiştir. Bu amaçla Teksas'taki düşük sosyoekonomik bir okulda çalışan on ilkokul öğretmeni ile bir dizi görüşme gerçekleştiren araştırmacı, öğretmenlerin okul ortamında çalışmakla ilgili zorluklara ek olarak, Teksas hesap verebilirlik sistemi ile ilgili okul topluluğu dışından devlet başarı testinde öğrenci performansını artırmaya yönelik sürekli değişim çabalarını içeren talepler geldiğini tespit etmiştir. Araştırmada öğretmenler, okul yöneticilerinin eğitim uygulamalarındaki değişiklik ve eklemelerle ilgili olarak yürüttüğü çalışmaları, genellikle "senin işin başından aşkın ama..." giriş cümlesiyle başlattıklarını ifade etmektedirler. Okuldaki rollerini daha iyi görselleştirmek için günlük zorlukları ve görevleri bir kağıt üzerine çizmeleri istendiğinde kağıdın önünü ve arkasını dolduran öğretmenler, devlet tarafından zorunlu kılınan müfredat ve değerlendirmelerle ilgili hayal kırıklıklarına rağmen, müfredatı gözden geçirerek uyguladıklarını, eğitim standartlarının gerekliliğine ve itici güç olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Bir öğretmen, meslektaşlarını farklı metodolojiler ve müfredatlar öğrenmeye istekli ve bu değişiklikleri yapmanın, öğrencilerin devlet tarafından zorunlu kılınan hesap verebilirlik sınavlarında uygun başarı seviyelerine ulaşmalarına katkı sağlayacağını belirtmiştir.

A.B.D'de mesleki öğrenme topluluklarında görev alan öğretmenler ve müdürler arasındaki kişilerarası ilişkileri, örgütsel değişim açısından inceleyen Vu (2020)'nin çalışmasının sonuçları paylaşılan ve dağıtılan bir liderlik tarzının, genel olarak PLC'lerde (mesleki öğrenme toplulukları) ve okullarda işbirliğini kolaylaştırırken, böyle bir liderlik tarzına geçişi kolaylaştırmak ve sinizmi azaltmak için değişimin kasıtlı ve kademeli olarak yapılması gerektiğini göstermiştir. Görüşmelerden ortaya çıkan dört tema duygusal zeka (bağlar kurmak, iletişim ve empati), uyarlanabilirlik (liderlik ve esnekliğin devredilmesi) liderlik (liderlik yönleri ve değişim katalizörleri) ve okul atmosferi şeklinde sıralanmıştır. Çalışmanın sonuçları aynı zamanda paylaşılan ve dağıtılmış bir liderlik tarzının öğretmenler ve müdürler arasındaki çalışma ilişkilerini kolaylaştırma eğiliminde olduğunu göstermiştir.

Elde edilen görüşme verileri, değişimin kasıtlı ve kademeli olarak yapılmadığı ve öğretmenlerin önerilen değişiklikler hakkında iyi bilgilendirilmediği durumlarda, değişime karşı doğrudan direncin ortaya çıkabileceğini ortaya koymuştur. Araştırmanın nitel aşamasında, müdürlerin değişim zamanlarında öğretmenlerinin potansiyelini fark etme olasılıklarının genel olarak müdürden müdüre değiştiiği ortaya çıkmıştır. Benzer bir şekilde, farklı kişiliklere sahip insanlarla çalışabilme becerisinin, yarı yapılandırılmış görüşmelerde defalarca dile getirildiğini belirten araştırmacı, kişiliklerin öğretmenlerde olduğu gibi müdürlerde de değişiklik gösterdiğini ifade etmektedir. Müdürlerin potansiyeli keşfetme yeteneğinin, müdürün kişilik tipine ve liderlik tarzına bağlı olarak değişebileceği belirtilirken, iletişim becerisinin bir liderin taşıması gereken niteliklerin başında geldiği, bunu güven, saygı, hesap verebilirlik ve şeffaflık yönlerinin izlediği ifade edilmektedir. Bu özelliklerin liderlerin, genel olarak kişilerarası ilişkiler kurma yeteneğini etkileyeceğini belirten araştırmacı, bir okulda önerilen değişiklikler için amaca yönelik planlama yapmanın, öğretmenlerden ve diğer personel üyelerinden katılım sağlamanın önemine değinmiştir. Çalışmasında PLC'lerin önemini vurgulayan araştırmacı, doğru yapıldığında (örneğin, herkesi karar alma sürecine dâhil etmek ve öğrenci öğrenme çıktılarını iyileştirmek için kararları verilere dayandırmak), devlet ilkokulları için etkili bir değişim ajanı olabileceğini belirtmektedir. Öğretmenlere özerklik vermenin ve karar verme sürecinde onlara daha fazla söz hakkı vermenin işbirlikçi bir okul ortamını kolaylaştıracağını söyleyen araştırmacı, öğretmenlere daha fazla liderlik görev ve sorumluluklarının devredilmesinde öğretmenlerdeki rahatlık seviyesinin öğretmenden öğretmene değişeceğini de eklemektedir. Daha açıklayıcı bir ifadeyle, görüşme katılımcıları genel olarak paylaşılan, dağıtılmış bir liderlik tarzının öğretmenler ve müdürler arasındaki işbirliğini yukarıdan aşağıya, hiyerarşik bir liderlik tarzına göre kolaylaştırdığı konusunda hemfikir olsalar da, görüşme verilerinin bulgularından diğeri, (paylaşılan ve dağıtılan) güç yapısına uyum sağlamada öğretmenlerin bazılarının zorluk çekebileceği yönündedir. Öğretmenler, gerek kişiliklerine gerekse geçmiş mesleki deneyimlerine bağlı olarak, daha yüksek düzeyde liderlik görev ve sorumluluklarını üstlenirken zorluk yaşayabilmekle birlikte, zamanla yeni liderlik pozisyonlarına uyum sağlama konusunda giderek daha rahat hale gelmektedir. Önemli bir husus olarak; meslekteki yıl sayısı ve öğretmenin mevcut okuldaki çalışma süresi ile değişim sinizmi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, eğitim düzeyi ve çalışma alanı ile değişim sinizmi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Rho vd. (2021) olumsuz etkililik, örgütsel özdeşleşme, meslektaş sinizmi, yönetime güven, algılanan kaynak kullanılabilirliği ve katılımcı çalışma ortamının, idari reforma karşı direnişe yol açabilecek sinizmin öncüleri olarak görev yaptığını belirtmektedirler. Kamu sektöründeki idari reform bağlamında örgütsel değişim sinizminin öncüleri ve sonuçları arasındaki bağlantıyı gösteren ilk ampirik kanıt iddiasında olan ve Güney Kore’de yapılan çalışmanın tespitleri şu şekildedir: Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme, daha düşük düzeyde çalışan sinizmiyle güçlü bir şekilde ilişkilidir. Örgütsel özdeşleşmenin üyelerin örgütlerine bağlılıklarını oluşturmadaki rolü göz önüne alındığında, duygusal bağlılığı olan ve kendilerini örgütün bir parçası olarak tanımlayan çalışanların örgütün misyonunu, yönlerini ve değerlerini paylaşma olasılıkları daha yüksektir. İş arkadaşlarının idari reform yorumunu ifade eden meslektaşlık sinizmi; iş arkadaşlarının yorumu, bireyin sosyal normlar aracılığıyla tutumunu oluşturmada daha etkili olacağından oldukça önemlidir. Çalışanlar reform girişimlerini uygulamak için yeterli kaynak aldıklarını ve karar alma sürecini etkileyebildiklerini olumlu algıladıklarında, iç liderleri ve üst yönetim ekiplerini suçlama olasılıkları daha düşük olacaktır. Bununla birlikte, beklenmedik bir şekilde, bulgular, katılımcı bir çalışma ortamında çalışan kamu çalışanlarının, bir çalışanın reform çabalarının başarısızlığından üst düzey hükümet yönetimini sorumlu tutma derecesini ifade eden daha yüksek düzeyde bir dış atıf sergilediğini göstermektedir. Yani, katılımcı çalışma ortamlarında çalışanlar, kendi organizasyonlarında değil, organizasyon dışında suçlama eğilimi gösterebilirler. Çalışma, idari reforma yönelik sinizmin kamu çalışanlarını reform programlarına/inisiyatiflerine daha az destek olmaya yönlendirdiğini göstermektedir. Yerel yönetim çalışanları arasında sinizm yaygın olduğunda, bürokratlar tarafından atılan bir sonraki adım direniş olacaktır. Bu nedenle, başarılı bir idari reform için ele alınması gereken temel soru, liderlerin ve kamu yöneticilerinin çalışanların sinizmini ve buna bağlı olumsuz sonuçlarını azaltmak için ne yapabilecekleridir.

Tayvan'daki çeşitli sektörlerde çalışan 362 katılımcıdan alınan anket verileri analiz edildiğinde, işle ilgili ve işle ilgili olmayan dedikodu olmak üzere iki dedikodu yapısı belirleyen Kuo vd. (2015) işle ilgili dedikoduların çalışan sinizmini öngördüğünü ve psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, ayrıca işle ilgili olmayan dedikoduların çalışan sinizmüne benzer ancak daha zayıf bir etki gösterdiğini ortaya koymuşlardır. İlgili araştırmada işyeri dedikodularının iki öncülü olarak psikolojik sözleşme ihlali ve kötü niyetli denetim, gösterilmektedir.

CSR (kurumsal sosyal sorumluluk)'nin bazı boyutlarının çalışanların sinizmiyle olumsuz ilişkili olduğunu belirten Archimi vd. (2018) CSR'nin dört boyutunun (ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı) her birinin, kuruluşa olan güveni önemli ölçüde etkilediğini ve bunun da çalışanların sinizmini azalttığını belirtmiştir. Fransa'daki araştırma sonuçları, çalışanların CSR politikalarının örgütsel düzeyde tutarlı bir şekilde uygulanacağını algılamaları durumunda, örgütsel olarak alaycı çalışanlardan gelen eleştiri ve nüktelerin azalacağını; bu tür politikaların örgütlerin dürüstlük sergilediğine inanmalarına yardımcı olacağını göstermektedir. CSR'nin ekonomik boyutunun çalışan sinizmi üzerinde negatif etkisi vardır: Teşvik ikramiyeleri ile ekonomik açıdan daha memnun çalışanların alaycı olma olasılığı daha düşüktür. Yasal boyutun ise sinizm üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur.

Yabancı işçilerde sinizm kişilik özelliğinin yüksek olması durumunda algılanan yönetici desteğinin işe uyum üzerindeki olumlu etkisinin azalacağını belirten Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki araştırma (Quratulain ve Al-Hawari, 2021) bu olumsuz etkinin, örgütün çeşitlilik yanlısı bir iklim geliştirmesi halinde hafifleyebileceğini belirtmektedir. Araştırmacılar, psikolojik olarak güvenli ve öngörülebilir bir çalışma ortamının, çalışanları daha rahat ettireceği ve özellikle farklı düzeylerde özellik ve eğilimlere sahip çalışanlar için uyum sürecini artıracığını belirtmektedir.

Çeşitli kuruluşlardan 320 katılımcıdan elde ettikleri veriler ile örgütteki sık değişikliklerin, çalışanlarda değişim yorgunluğuna ve değişim sinizmine yol açabileceğini söyleyen Ouedraogo ve Ouakouak (2021) araştırmalarında değişim yorgunluğunun değişim başarısı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını, ancak değişim sinizminin değişim başarısı üzerinde dolaylı bir olumsuz etkiyi sürdürdüğünü belirtmektedirler.

Hindistan'ın doğusundaki üç üretim biriminden 276 çalışanla araştırma yürüten Sahoo vd. (2022) işyerinde dışlanmanın örgütsel değişim sinizmi ile pozitif ilişkili olduğunu ve bu durumun önceki bulgularla da desteklendiğini belirtmektedirler. İlgili araştırmacılar, uyumlu, başkalarıyla olumlu ilişkiler sürdüren bireylerin işlerinde verimli olduklarını; sinizm ve mesleki tükenmişlikten uzak kalacaklarını belirtmektedirler.

Son yirmi yılda neredeyse tüm Avrupa ülkelerinde işgücü verimliliği artışı yavaşlamış; yalnızca İrlanda ve İspanya bu eğilimin üstesinden gelmeyi başarmıştır.

Hırvatistan ve Macaristan biraz geride yer almakla birlikte Doğu Avrupa ülkeleri Batı Avrupa ülkelerine göre daha yüksek verimlilik artışına sahiptir. Şirketlerin verimlilik artışının azalmasına dair açıklamalar oldukça bol iken işgücünün yaş yapısı ise ihmal edilmiştir. Yaşlanma ile verimlilik artışının yavaşlaması beklenmekte iken ABD’de 40 ila 49 yaş arasındaki işçilerin en üretken grup olduğu tespit edilmiş, bu yaş grubunun 1980-2000 yılları arasında ABD verimlilik artış hızında katkısının olduğu belirtilmektedir. ABD'deki en üretken ve yenilikçi işçiler 40-49 yaşları arasındakiler gibi görüldüğü araştırmada ortalama yenilikçi yaşının 47 olduğu; ayrıca, çoğu patentin 40-49 yaşları arasındaki çalışanlar tarafından kayda geçtiği üzerinde durulmaktadır. Bu yaş aralığının aynı zamanda toplam işgücü içinde yeni teknolojilere en iyi uyum sağlayabilen grup olduğu belirtilen araştırmada, endüstriden endüstriye ve iş profilinden iş profiline farklılık göstermekle birlikte -yaşlanmanın etkisi izole edildiğinde- 30'lu ve 40'lı yaşlardaki çalışanların üretkenlik artışının sırasıyla 16 puan ve 17 puan arttığı belirtilmektedir (Holzhausen vd. 2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada yer alan model, araştırmanın evreni ve örnekleme, verileri toplama araçları, verilerin analizi ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistiksel işlemlerden bahsedilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

İki ve daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini tespit etmek için yapılan araştırmalarda ilişkisel tarama modeli kullanılır. Bulunan ilişki gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak değerlendirilememekle birlikte o yönde bazı ipuçları vererek bir değişkendeki durumun öğrenilmesiyle diğerinin kestirilmesine olanak verebilir. Tarama modelinin deneme modeline göre ekonomik, pratik olması ve etik zorluklar nedeniyle tarama ile bulunan ilişkiler de o doğrultuda yorumlanabilir. Karşılaştırmalı tarama modelinde araştırmacı doğal ortamda çalışma imkanı bulabileceğinden alınan sonuçların gerçek yaşama uygunluk olasılığı daha yüksektir (Karasar, 2020: 114, 118). Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli ile öğretmenlerin algıları açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyi ve örgütsel depresyon düzeyi ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Balıkesir Körfez (Edremit, Havran, Burhaniye, Gömeç ve Ayvalık) ilçelerinde bulunan resmi ortaokullarda (Ek-2 Liste) görevli öğretmenler oluşturmakta olup basit tesadüfi örnekleme yoluyla örneklem seçilmiştir. Çeşitli kaynaklarda “random”, “tesadüfi” , “rastgele” veya “ seçkisiz örnekleme” olarak adlandırılan yöntem, nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılagelmiş örnekleme yöntemidir. (Yıldırım ve Şimşek, 2018) Basit rastgele örneklemede tüm birimler eşit seçilme şansına sahip olup önce bütün birimler listelenip ardından listeden rastgele seçim yapılır. Evren çok büyük ve karmaşık değilse seçme işlemi kolaydır ve bu yöntemle yapılan örneklemede değerlendirme işlemi ve örnekleme hatası kolayca hesaplanabilir (Kılıç, 2013: 45).

Örneklem büyüklüğü hesaplanırken, değişkenlerden daha fazla katılımcı olması gerektiği konusunda fikir birliği vardır (Bryman ve Cramer, 2001: 263). Genelde tavsiye

edilen örneklem büyüklüğü 300 (Worthington ve Whittaker, 2006: 817) ve daha fazlası olmakla birlikte alt sınır olarak 150 katılımcı veya madde sayısının beş katından daha fazla katılımcı sayısı (hangisi daha büyük ise) tavsiye edilmektedir (Bursal, 2019: 179). 1.000 kişilik bir evrende örnekleme hatası ± 0.05 alındığında örneklem büyüklüğü 278 olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Evren büyüklüğünün 1.100 olduğu bir durumda tesadüfi örnekleme için %95 güven düzeyi ve %5 güven aralığında 285 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilmektedir (Cohen vd. 2021: 206).

Balıkesir ili Körfez ilçelerinde resmi ortaokullarda görevli öğretmen sayısı 1.126 olup örneklemdaki 329 katılımcı, %95 güven seviyesi ve 4.55 güven aralığına denk gelmektedir (<https://surveysystem.com/sscalc.htm>).

Tablo 1

Katılımcıların görev yaptıkları okul bakımından bir önceki eğitim-öğretim yılının merkezi sınav puanı ortalamasına göre dağılımı

Türkiye ortalaması	n	%
Ortalamanın üstünde	163	49,5
Ortalamanın altında	166	50,5
Toplam	329	100

Tablo 1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul bakımından %49,5’inin bir önceki eğitim-öğretim yılının merkezi sınav puanı ortalamasının üstünde olduğu, %50,5’inin ise ortalamanın altında olduğu, dengeli bir dağılımın yakalandığı görülmektedir.

Tablo 2

Katılımcıların görev yaptıkları okul bakımından öğretmen mevcuduna göre dağılımı

Okul öğretmen mevcudu	n	%
20 ve üzeri	280	85,1
20’nin altında	49	14,9
Toplam	329	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların öğretmen mevcudu değişkeni açısından dağılımları Tablo 2’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların büyük çoğunluğunun öğretmen mevcudu 20’nin üzerindedir.

Tablo 3

Katılımcıların görev yaptıkları okul bakımından hizmet alanına göre dağılımı

Okul öğretmen mevcudu	n	%
1. hizmet alanı	264	80,2
2. hizmet alanı	50	15,2
4. hizmet alanı	15	4,6
Toplam	329	100

Tablo 3’de araştırmaya katılan öğretmenlerin %80,2’sinin 1. hizmet alanında, %15,2’sinin 2. hizmet alanında, %4,6’sının 4. hizmet alanında görev yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu 1. hizmet alanında görev yapmaktadır.

Tablo 4

Cinsiyet değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı

Cinsiyet	n	%
Erkek	115	35,0
Kadın	214	65,0
Toplam	329	100

Tablo 5

Yaş grubu değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı

Yaş grubu	n	%
20-29	13	4,0
30-39	149	45,3
40-49	120	36,5
50-59	45	13,7
60-	2	0,6
Toplam	329	100,0

Tablo 4’de araştırmaya katılan օğretmenlerin %35’inin erkek olduğu, %65’inin ise kadın olduğu görölmektedir. Araştırmaya katılan օğretmenlerin yaş grubu değişkeni açısından dağılımları Tablo 5’te gօsterilmektedir. En fazla katılımcı yüzdese 30-39 yaş aralığındadır.

Tablo 6

Medeni durum değişkeni açısından katılımcı օğretmenlerin dağılımı

Medeni durum	n	%
Evli	268	81,5
Bekar	61	18,5
Toplam	329	100

Tablo 6’da araştırmaya katılan օğretmenlerin %81,5’sinin evli olduğu, %18,5’inin ise bekar olduğu gօsterilmiřtir. Araştırmaya katılan օğretmenlerin branş değişkeni açısından dağılımları Tablo 7’de gօsterilmekte olup Matematik, Türkçe, Yabancı Dil ve Fen Bilimleri օğretmenleri katılımcı grubun yarısından fazlasını oluşturmaktadır.

Tablo 7

Branş değişkeni açısından katılımcı օğretmenlerin dağılımı

Branş	n	%
Türkçe	47	14,3
Matematik	57	17,3
Fen Bilimleri	39	11,9
Sosyal Bilgiler	25	7,6
Yabancı Dil	43	13,1
Din Kۆltürü ve Ahlak Bilgisi	19	5,8
Gօrsel Sanatlar	9	2,7
Mۆzik	8	2,4
Beden Eğitimi	18	5,5
Bilişim Teknolojileri	11	3,3
Rehberlik	13	4,0
Teknoloji ve Tasarım	19	5,8
Diğer	21	6,4
Toplam	329	100,0

Tablo 8

Eğitim durumu değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı

Eğitim durumu	n	%
Ön lisans	1	0,3
Lisans	304	92,4
Yüksek lisans	22	6,7
Doktora	2	0,6
Toplam	329	100,0

Tablo 8’de araştırmaya katılan öğretmenlerin %0,3’ünün ön lisans mezunu, %92,4’ünün lisans mezunu, %6,7’sinin yüksek lisans mezunu, %0,6’sının doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kariyer basamağı değişkeni açısından dağılımları Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9

Öğretmenlik kariyer basamağı değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı

Kariyer basamağı	n	%
Aday öğretmen	8	2,4
Öğretmen	293	89,1
Uzman öğretmen	28	8,5
Toplam	329	100,0

Tablo 10

Meslekteki çalışma yılı değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı

Meslekteki çalışma yılı	n	%
1-5	10	3,0
6-10	54	16,4
11-15	83	25,2
16-20	74	22,5
21-	108	32,8
Toplam	329	100,0

Tablo 10’da araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki çalışma yılı değişkeni açısından dağılımları gösterilmekte olup 21 ve üzeri yıl çalışanlar en fazla katılımcı yüzdesine sahiptir.

Tablo 11

Buldukları okuldaki çalışma yılı değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı

Buldukları okuldaki çalışma yılı	n	%
1-5	171	52,0
6-10	119	36,2
11-15	27	8,2
16-20	10	3,0
21-	2	0,6
Toplam	329	100,0

Buldukları okuldaki çalışma yılı değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımına bakıldığında 1-5 yıl çalışanlar ağırlıktadır (Tablo 11).

Tablo 12

Çalıştıkları okuldaki istihdam şekli değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin dağılımı

	n	%
Kadrolu	319	97,0
Sözleşmeli	3	0,9
Ücretli	7	2,1
Toplam	329	100,0

Çalıştıkları okuldaki istihdam şekli değişkeni açısından katılımcı öğretmenlerin tamamına yakını kadrolu statüsünde çalışmaktadır (Tablo 12).

3.3. Veri Toplama Araçları

Değişimin önünde engel olan ve “değişime karşı kötümser bakış açısı” şeklinde tanımlanan “örgütsel değişim sinizmi” olgusunu ölçmeye yönelik Tolay vd. (2017) tarafından geliştirilen 15 maddelik 3 boyutta toplanan “Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği” ile , örgüte yayılmış bir hareketsizlik, saplanıp kalmış olma hali, sıklıkla geleceği planlamada yetersiz kalma, örgütteki bireylerin gelecekte ne yapacakları hakkında bir vizyonlarının olmayışı ve denemekten vazgeçmiş halde olmaları olarak tanımlanan örgüt depresyonunu

ölçmek amacıyla Sezer (2011) tarafından geliştirilen 42 maddelik tek boyutta toplanan “Örgüt Depresyonu Ölçeği” okul örgütüne uyarlanarak uygulanmıştır.

3.3.1. Örgütsel Depresyon Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyini belirlemek amacıyla Sezer (2011) tarafından geliştirilen ve geçerlik ile güvenilirlik analizleri yapılmış olan “Örgüt Depresyonu Ölçeği” kullanılmıştır. 42 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçek likert tipinde olup 1-5 arasında puanlanmaktadır. Olumsuz ifadelerin tersine puanlandığı ölçekte en olumlu cevap en yüksek puana sahiptir. Ölçekten alınabilecek puan aralığı 42-210’dur. Ölçekten alınan puanın yüksekliği örgüt depresyonunun düşük olduğunu göstermektedir (Sezer, 2011: 46). “Kararsızım” şeklinde bir madde olması halinde istatistiki yanlışlara yol açabileceğinden “orta nokta” olarak “fikrim yok” maddesi tercih edilmemiş, “orta yol” olarak “kısmen katılıyorum” seçeneği tercih edilmiştir (Karasar, 2020: 183). Ek 4’te yer alan 10-51. maddeler örgütsel depresyon ölçeği ile ilgilidir.

Tablo 13

Ölçek seçeneklerine ait sınırlar ve düzeyleri

Ölçek Seçenekleri	Sınırları	Düzeyleri
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 ile 1,80	Çok Yüksek
Katılmıyorum	1,81 ile 2,60	Yüksek
Kısmen Katılıyorum	2,61 ile 3,40	Orta
Katılıyorum	3,41 ile 4,20	Düşük
Tamamen Katılıyorum	4,21 ile 5,00	Çok Düşük

Tablo 13’de, ölçek seçeneklerine ait alt sınırlar, üst sınırlar ve bunların karşılık geldiği düzeyler gösterilmiştir.

3.3.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyini belirlemek amacıyla Tolay vd. (2017) tarafından geliştirilen ve geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan “Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği” kullanılmıştır. 15 maddeden ve yönetsel, deneyimsel ve edinimsel sinizm olarak isimlendirilen 3 boyuttan oluşan ölçek, likert tipinde olup 1-5

arasında puanlanmaktadır (Tolay vd. 2017). Örgütsel depresyon ölçeği gibi bu ölçekte de olumsuz ifadeler tersine puanlanarak en olumlu cevap en yüksek puan alacak şekilde analiz yapılmıştır. Ölçekten alınabilecek puan aralığı 15-75'dir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği örgütsel değişim sinizminin düşük olduğunu göstermektedir. Ek 4'te yer alan 52-66. maddeler örgütsel değişim sinizmi ölçeği ile ilgilidir. Tablo 13'de, ölçek seçeneklerine ait alt sınırlar, üst sınırlar ve bunların karşılık geldiği düzeyler gösterilmiştir.

3.3.3. Kişisel Bilgi Formu

Bu araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, branş, eğitim durumu, çalıştığı okuldaki istihdam şekli, öğretmenlik kariyer basamağı, meslekteki kıdemi, bulunduğu okuldaki çalışma yılı ile ilgili bilgi toplamak amacıyla Ek-4'te yer alan 1-9. maddeler Kişisel Bilgi Formu olarak adlandırılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında 5 farklı ilçede 28 ortaokulda görevli 365 öğretmene araştırmadan bahsedilmiş, 329 öğretmen araştırmaya katılmaya gönüllü olmuştur.

Araştırma 21 Nisan 2022 ile 2 Haziran 2022 tarihleri arasında Balıkesir ili Körfez (Edremit, Havran, Burhaniye, Gömeç ve Ayvalık) ilçelerinde bulunan resmi ortaokullarda görevli 329 öğretmenden alınan verilerden oluşmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS 26.0 programına işlenip analiz gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, branş, eğitim durumu, çalıştığı okuldaki istihdam şekli, öğretmenlik kariyer durumu, meslekteki kıdemi, bulunduğu okuldaki çalışma yılı) ve görev yaptıkları okulların özelliklerinin (bir önceki senenin merkezi sınav puanı ortalaması, öğretmen mevcudu, hizmet alanı) tanımlayıcı istatistiksel analiz yoluyla frekans ve yüzdeleri belirlenmiştir.

Birbirinden bağımsız iki gruba ait verilerin ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için normal dağılım gösteren gruplarda Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples T Test) kullanılırken her iki gruptan en az birinin normal dağılım göstermediği durumlarda Mann Whitney U testi kullanılmıştır. İki'den fazla grubun yer aldığı durumlarda ortalamaların karşılaştırmasında Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans

(ANOVA) analizi kullanılırken parametrik olmayan durumlarda Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır (Kilmen, 2020). Anova'ya göre farklılığın anlamlı düzeyde olduğu durumlarda, hangi grupların arasında farklılık olduğunun belirlenmesi için Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi 1. tip hata oranının dikkate alınarak analizin yapıldığı, karşılaştırılacak grup sayısının çok olduğunda özellikle Dunnett ve Scheffe testlerinden daha güçlü olan bir testtir (Kilmen, 2020: 195). Araştırmada kullanılan iki ölçek arasındaki ilişkiler Spearman Sıra Farkları Korelasyon katsayısı kullanılarak belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeylerinin, örgütsel değişim sinizmi düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

3.5.1. Normal Dağılım İstatistikleri

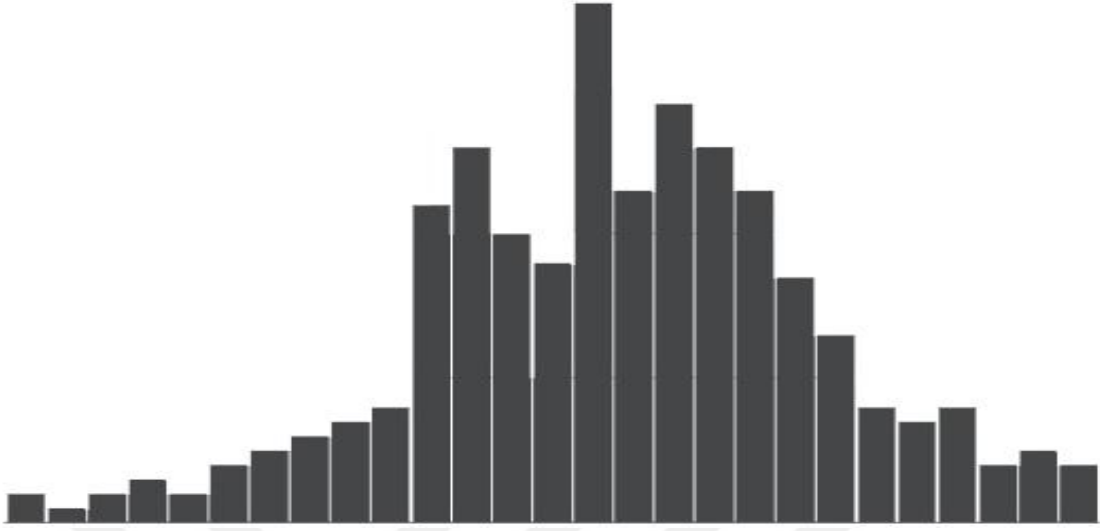
Tablo 14
Normal dağılım sonuçları

Değişken	Mean	Median	Mode	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-		
						Smirnov D	S.D	Sig.
ORT_DEP	3,55	3,55	3,69	-0,19	0,15	0,04	329	,200
ORT_DEG_SNZM	3,90	3,93	4,00	-0,73	1,98	0,11	329	0,00
YDS_SNZM	4,01	4,00	4,00	-1,02	1,92	0,22	329	0,00
DDS_SNZM	3,72	3,83	4,00	-0,44	1,01	0,12	329	0,00
EDS_SNZM	4,04	4,00	4,00	-0,72	1,87	0,22	329	0,00

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığına ilişkin olarak normallik testi Tablo 14'te gösterilmiştir. Tablo 14 incelendiğinde ortalama depresyon (ORT_DEP) puanının ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin ± 1 sınırları içinde ve 0'a yakın olduğu görülmektedir. Buna ek olarak skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin kendi standart hatalarına (Std. Error) bölünmesi ile sırasıyla 1,46 ve 0,56 değerlerinin elde edildiği ve hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin ± 2 sınırları içinde yer aldığı belirlenmiştir.

Veri sayımızın 30'un üzerinde olması nedeniyle normallik testlerinde bakılması önerilen Kolmogorov-Smirnov değeri 0,200 ($p > 0,05$) olduğundan değişkenin (ORT_DEP)

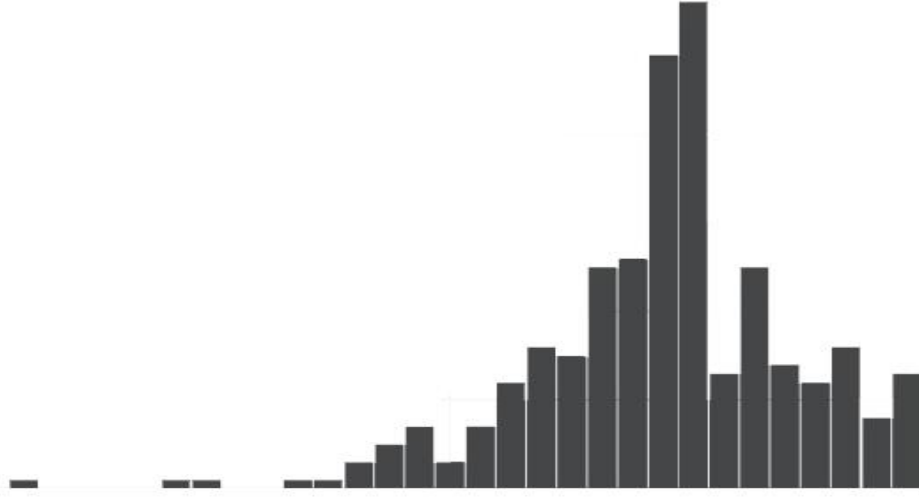
normal dağılım gösterdiğini ifade edebiliriz. Nitekim Şekil 9 incelendiğinde de verilerin normal dağılıma yaklaştığı görülmektedir:



Şekil 8. Ortalama depresyon puanı histogram grafiği

Tablo 14 incelendiğinde ortalama değişim sinizmi (ORT_DEG_SNZM) puanının ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Skewness (çarpıklık) değeri ± 1 sınırları içinde olmakla birlikte 0'a uzak olduğu görülmektedir. Kurtosis (basıklık) değeri ise ± 1 sınırları içinde yer almamaktadır. Ayrıca Skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin kendi standart hatalarına (Std. Error) bölünmesi ile sırasıyla 5,62 ve 7,33 değerlerinin elde edildiği ve hesaplanan çarpıklık ve basıklık indekslerinin ± 2 sınırları içinde yer almadığı belirlenmiştir.

Veri sayımızın 30'un üzerinde olması nedeniyle normallik testlerinde bakılması önerilen Kolmogorov-Smirnov değeri 0,000 ($p < 0,05$) olduğundan ve tüm veriler birlikte ele alındığında değişkenin (ORT_DEG-SNZM) normal dağılım göstermediğini ifade edebiliriz. Nitekim Şekil 10 incelendiğinde de verilerin normal dağılım göstermediği görülmektedir:



Şekil 9. Ortalama değişim sinizmi puanı histogram grafiği

3.5.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Her araştırmanın veri toplama sürecinde kendine ait dinamikleri olduğundan daha önce güvenilirliği yüksek sonuçlar vermiş bir ölçme aracının dahi kendi çalışmalarımızda güvenilirlik kontrolünden geçirilmesi tavsiye edilmektedir. Çok faktörlü ölçeklerde, ölçme aracının genelinden ziyade faktörler bazında güvenilirlik analizi yapılmalı, güvenilirlik katsayısının en az 0,70 değerini sağlamasına dikkat edilmelidir (Bursal, 2019: 225, 226). Ayrıca her araştırmada ölçme aracının faktör yapısının korunup korunmadığı kontrol edilmelidir. Ölçme aracı farklı dillere çevrildiği yahut orijinal çalışma grubundan farklı hedef kitlelere uygulandığı vakit faktör analizi yapıp elde edilen verilerin geçerliğine ilişkin delillere ulaşılmadan hiçbir istatistiksel analiz yapılamaz; çünkü istatistiksel analizler için ön koşul, verilerin önce geçerli olmasıdır (Bursal, 2019: 178). Araştırmamızda faktör analizi yapılırken alanyazında önerilen Direct Oblimin (eğik döndürme) tekniği kullanılmıştır.

Örgütsel depresyon ölçeğinin Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı 0.941 (Sezer, 2011: 47) olup bu araştırmada yeniden hesaplanan Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı 0,965'dir. Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği'nde maddelerin bütününe ait Cronbach Alpha değeri 0,939 olarak belirlenmiştir (Tolay vd. 2017: 106). Bu araştırmada da 15 maddeden oluşan Örgütsel Değişim Sinizmi için hesaplanan güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,939 bulunmuştur (Tablo 15).

Tablo 15

Güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgüt depresyonu ölçeği	0,965	42
Örgütsel değişim sinizmi ölçeği	0,939	15
Yönetimsel değişim sinizmi	0,938	5
Deneyimsel değişim sinizmi	0,850	6
Edinimsel değişim sinizmi	0,904	4
Ölçeğin genel güvenilirliği	0,973	57

Örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin boyut içi güvenilirlik analizi incelendiğinde yönetimsel değişim sinizmi boyutunun güvenilirliği 0,893 deneyimsel değişim sinizmi boyutunun güvenilirliği 0,822 ve edinimsel değişim sinizmi boyutunun güvenilirliği 0,854 olarak belirlenmiştir (Tolay vd. 2017: 106). Bu çalışmada da Örgütsel Değişim Sinizmi ölçeğinde bulunan 3 faktörün yeniden hesaplanan güvenilirlik katsayısı YDS (0,938) DDS (0,850) EDS (0,904) bulunmuş boyutların güvenilirliklerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 15).

Toplamda 57 maddeden oluşan bu çalışmada ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,973'dür. Ölçme aracındaki maddelerin güvenilirliğe katkısında daha net karar alınmasını sağlayan ve genel kural olarak 0,30'dan düşük maddelerin ölçme aracından çıkarılması önerilen (Bursal,2019: 230) Corrected Item-Total Correlation (Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu) Örgütsel Depresyon Ölçeği için, 0,313 ile 0,777 arasında değişmektedir (Sezer, 2011: 47). Bu çalışmada yeniden hesaplanması neticesinde maddeler 0,335-0,796 arasında değer almıştır. ($r > ,30$ yeterli düzeydedir.)

Örgütsel depresyon ölçeğinin KMO değerinin 0,961 olduğu ve bu değer literatürdeki sınıflandırmaya göre mükemmel olarak nitelendiği (Bursal, 2019: 185) dolayısıyla yeterli örnekleme ulaşıldığı, Sig. (0,000) değerinin anlamlı olduğu görülmüş, faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur. Örgütsel depresyon ölçeği tek faktör altında toplanmış olup maddelerin faktör yük değerleri 0,301 ile 0,816 arasında değişmektedir (Sezer, 2011: 47). Araştırmamızda da yeniden hesaplanan değerler 0,347 ile 0,825 arasında değişmektedir. Tek faktörde toplanan Örgütsel Depresyon Ölçeği'nde faktörün tek başına

açıkladığı varyans %38.384 olarak bulunmuş (Sezer, 2011: 47), bu araştırmada yeniden hesaplanan değer ise 42,991'dir. Açıklanan varyans oranının alt sınırının tek faktörlü yapılarda en az %30 olması tavsiye edilmektedir (Bursal, 2019: 187).

Tablo 16

Örgütsel değişim sinizmi ölçeği açımlayıcı faktör analizi (Tolay vd. 2017: 107)

Maddeler	Boyutlar ve Faktör Yükleri		
	YDS	DDS	EDS
İşyerimdeki yöneticiler, aslında değişmeyi gerçekte istemezler.	0,847		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimin yararına inanmazlar.	0,841		
İşyerimdeki yöneticiler, değişim konusunda samimi değildirler.	0,762		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.	0,722		
İşyerimdeki yöneticiler, değişimi “yapmış olmak için” yaparlar.	0,702		
İşyerimdeki değişimler çalışanları olumsuz etkiler.		0,731	
İşyerimdeki değişimlerin başarılı olacağına inanırım. (T)		0,648	
İşyerimdeki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.		0,636	
İşyerimdeki değişimlerde çalışanların yararı gözlemlenmez.		0,614	
İşyerimdeki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.		0,598	
İşyerimdeki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.		0,590	
İşyerimdeki değişimler rahatımı bozar.			0,883
İşyerimdeki değişimler huzurumu kaçıtır.			0,830
İşyerimdeki değişimler yüzünden belirsizlik yaşarım.			0,757
İşyerimdeki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitiririm.			0,605

Örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin KMO değerinin 0,930 olduğu ve bu değer literatürdeki sınıflandırmaya göre mükemmel olarak nitelendiği (Bursal, 2019: 185) dolayısıyla yeterli örnekleme ulaşıldığı, Sig. (0,000) değerinin anlamlı olduğu görülmüş, faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur. Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği'nin bu araştırmada (Tablo 17) da Tolay vd. (2017) (Tablo 16) araştırmasında olduğu gibi değişimi yönetmede yöneticilerin değişimi yönetmelerindeki eksikliklerden kaynaklı “yönetimsel değişim sinizmi (YDS)” çalışanların sahip olduklarını kaybetme korkularından kaynaklı geliştirilen “edinimsel değişim sinizmi (EDS)” ve geçmişteki olumsuz tecrübelerden

kaynaklı “deneyimsel değişim sinizmi (DDS)” olmak üzere üç faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Araştırmada üç boyutun toplam varyansı açıklama yüzdesi 72,21 olarak belirlenmiştir. Tolay vd. (2017) araştırmasında da bu oran % 64.91 çıkmıştır. Açıklanan varyans oranının alt sınırının çok faktörlü yapılarda en az % 40 olması tavsiye edilmektedir (Bursal, 2019: 187). Araştırmanın faktörün, açıklanan varyans oranına en az %5 özgün katkısı kriterini de karşıladığı belirlenmiştir.

Tablo 17

Örgütsel değişim sinizmi ölçeği yeniden hesaplanan faktör analizi

Maddeler	Boyutlar ve Faktör Yükleri		
	YDS	DDS	EDS
Okulumdaki yöneticiler, değişim konusunda samimi değildirler.	0,932		
Okulumdaki yöneticiler, değişimi “yapmış olmak için” yaparlar.	0,922		
Okulumdaki yöneticiler, değişimin yararına inanmazlar.	0,915		
Okulumdaki yöneticiler, aslında değişmeyi gerçekten istemezler.	0,874		
Okulumdaki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.	0,833		
Okulumdaki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.		0,887	
Okulumdaki değişimler çalışanları olumsuz etkiler.		0,714	
Okuldaki değişimlerin başarılı olacağına inanırım. (T)		0,574	
Okulumdaki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.		0,527	
Okulumdaki değişimlerde çalışanların yararı gözetilmez.		0,472	
Okulumdaki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.		0,360	
Okulumdaki değişimler rahatımı bozar.			0,979
Okulumdaki değişimler huzurumu kaçırır.			0,933
Okulumdaki değişimler yüzünden belirsizlik yaşarım.			0,834
Okulumdaki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitirim.			0,640

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın amacına yönelik toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen araştırma bulgularına bu bölümde yer verilmektedir.

4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Depresyonuna İlişkin Bulgular

Tablo 18

Öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarına ilişkin betimsel istatistik sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	\bar{X}	Medyan	Minimum	Maksimum	S.s.	Düzeyi
Örgütsel Depresyon Puanı	3,55	3,55	1,81	4,90	0,59	Düşük

Araştırmadan elde edilen verilere göre öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarının düşük seviyede ($\bar{x}=3,55$) olduğu görülmektedir (Tablo 18).

Tablo 19

Örgütsel depresyon ölçeği maddelerinin düzeyleri (aritmetik ortalama, standart sapma sonuçları)

Ölçek Maddeleri	\bar{X}	S.s.	Düzeyi
Çalışanlar öğrencilerin sorunlarını dinlemeye açıktır.	3,96	0,76	Yüksek
Çalışanların düşüncelerine saygı gösterilir.	3,81	0,98	Yüksek
Okulum yeniliklere açıktır.	3,78	0,89	Yüksek
Çalışanların fikirleri, projeleri idare tarafından dinlenir ve desteklenir.	3,71	0,91	Yüksek
İdare ile uyum ve işbirliği içinde çalışılmaktadır.	3,68	0,97	Yüksek
Çalışanların sorunlarıyla hemen ilgilenilir ve giderilmeye çalışılır.	3,64	0,94	Yüksek
Okulumda çalışanların ihtiyaçları giderilmeye çalışılır.	3,63	0,88	Yüksek
Okulumda çatışmalara yapıcı çözümler getirilir.	3,63	0,97	Yüksek
Okulumda politika ve prosedürlere daima uyulur.	3,62	0,77	Yüksek
Bu okulda çalıştığım için kendimi değerli ve şanslı hissediyorum.	3,62	0,99	Yüksek
Okulumda yenilikler takip edilir.	3,61	0,84	Yüksek
Çalışanlar birbirlerinin gelişmelerine yardımcı olmaktadır.	3,52	0,86	Yüksek
Okulumda gelişim için planlar yapılır ve uygulanır.	3,52	0,82	Yüksek
Okulum yeni şeyler öğrenmeye elverişlidir.	3,50	0,83	Yüksek

Çalışma koşullarımdan memnunum.	3,49	0,94	Yüksek
Okulum sürekli gelişmekte ve ilerlemektedir.	3,37	0,92	Orta
Çalışanlar şevkle çalışmaktadır.	3,36	0,93	Orta
Okulumdaki değişimler ümit vericidir.	3,36	0,91	Orta
Yönetim, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmesi için bütün imkanlarını kullanır.	3,35	0,95	Orta
Çalışma ortamımız her zaman iyileştirilir.	3,34	0,91	Orta
Değerlendirmeler nasıl çalıştığımıza göre yapılır.	3,30	0,98	Orta
Karar almadan önce her düzeydeki çalışanların fikirleri alınır ve değerlendirilir.	3,21	1,03	Orta
Çalışanlar teşvik edilip ödüllendirilir.	3,14	0,98	Orta
Çalışmamın kalitesi hakkında, düzenli olarak geri bildirim alırım.	3,00	0,95	Orta
Her zaman yönetimin görüşü uygulanır.	2,81	0,99	Orta
Çalışanların çoğu ek sorumluk almak istemez.	2,79	1,00	Orta
Bürokratik nedenlerden okulum gelişmemektedir.	2,69	1,00	Orta
Okulun fiziki koşulları bakımsızdır.	2,66	1,13	Orta
Çalışanlarda genel olarak bir halsizlik hali mevcuttur.	2,62	0,92	Orta
Çalışanlar okulun geleceği konusunda umutsuzdur.	2,56	1,03	Düşük
Çalışanlar gereksiz işlerle uğraşmaktan, gerçek işlerini tam olarak yapamamaktadır.	2,53	0,96	Düşük
Çalışanların çoğu iş yerinde mutsuzdur.	2,42	0,87	Düşük
Farklı görüşlere karşı çıkılır.	2,40	0,94	Düşük
Okulumda işler yavaş ilerler.	2,39	0,87	Düşük
Yönetim çalışanlara eşit davranmaz.	2,31	1,07	Düşük
Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarında belirsizlik vardır.	2,26	0,85	Düşük
Çalışanların çoğu işini severek yapmaz.	2,26	0,85	Düşük
Çalışanlar değişime direnç gösterir.	2,22	0,81	Düşük
Bir çatışma durumunda herkes birbirini suçlar.	2,14	0,86	Düşük
Çalışanlarda işe geç kalma çok olur.	2,11	0,73	Düşük
Çalışanların performansı düşüktür.	2,09	0,78	Düşük
Kişilerarası iletişim yapıcı olmaktan çok yıkıcıdır.	2,01	0,83	Düşük

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel depresyon ölçeğinde en fazla katıldığı ilk üç madde “Çalışanlar öğrencilerin sorunlarını dinlemeye açıktır” “Çalışanların düşüncelerine saygı gösterilir” “Okulum yeniliklere açıktır” olurken; “Çalışanlarda işe geç

kalma çok olur” “Çalışanların performansı düşüktür” “Kişilerarası iletişim yapıcı olmaktan çok yıkıcıdır” maddeleri en düşük ortalamaya sahip maddeler olmuştur (Tablo 19).

4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Depresyonunun Okul Özellikleri Açısından İncelenmesi

Bu bölümde, görev yapılan okullar bakımından; bir önceki senenin merkezi sınav puanı ortalaması, öğretmen mevcudu, hizmet alanı gibi değişkenlerinin örgütsel depresyon düzeyi üzerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

4.2.1. Merkezi Sınav Puanı Ortalamasına İlişkin Bulgular

Tablo 20

Görev yapılan okul bakımından bir önceki eğitim-öğretim yılı merkezi sınav puan ortalaması değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)

Okul merkezi sınav puan ortalaması	n	\bar{x}	t testi sonuçları		
			t	Sd	p
Türkiye ortalamasının üstünde	163	3,57	0,681	327	,496
Türkiye ortalamasının altında	166	3,52			

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre bir önceki senenin merkezi sınav puanına göre Türkiye ortalamasının altında yahut üstünde ortalama puana sahip okullar arasında anlamlı bir fark yoktur (Tablo 20).

4.2.2. Öğretmen Mevcuduna İlişkin Bulgular

Tablo 21

Görev yapılan okulun öğretmen mevcudu değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)

Okul öğretmen mevcudu	n	\bar{x}	t testi sonuçları		
			t	Sd	p
20 ve üstü	280	3,51	-2,745	327	,006
20nin altı	49	3,76			

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre görev yapılan okullar bakımından öğretmen mevcudunun 20'nin altında ve 20'nin üstünde olduğu okullar arasında anlamlı bir fark vardır (Tablo: 21).

Görev yapılan okulda öğretmen mevcudunun 20 ve üstü olan okullar, 20'nin altında öğretmen mevcudu olan okullara kıyasla daha fazla örgütsel depresyon yaşadıkları söylenebilir. Etki büyüklüğü (n^2) 0,023 hesaplanmış olup örgütsel depresyon üzerinde okul öğretmen mevcudunun %02 (düşük) etkisi görülmektedir (Kilmen, 2020: 183, 184).

4.2.3. Hizmet Alanına İlişkin Bulgular

Tablo 22

Görev yapılan okulların hizmet alanı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)

Okul hizmet alanı	n	\bar{x}	t testi sonuçları		
			t	Sd	p
1. hizmet alanı	264	3,52	-1,467	312	,143
2. hizmet alanı	50	3,66			

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre görev yapılan okullar bakımından 1. ve 2. hizmet alanları arasında anlamlı bir fark yoktur (Tablo 22).

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Depresyonunun Kişisel Özellikleri Açısından İncelenmesi

Bu bölümde, kişisel nitelikler olan; cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, eğitim durumu, öğretmenlik kariyer basamağı, mesleki kıdem, bulunulan okulda çalışma süresi gibi değişkenlerin örgütsel depresyon düzeyi üzerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

4.3.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 23

Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)

Cinsiyet	n	\bar{x}	t testi sonuçları		
			t	Sd	p
Erkek	115	3,52	-,543	327	,588
Kadın	214	3,56			

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre cinsiyetler arasında anlamlı bir fark yoktur (Tablo 23).

4.3.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 24

Öğretmenlerin yaş grubu değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark(Tukey)
Gruplararası	,482	4	,120	,344	,848	-
Gruplarıçi	113,252	324	,350	-	-	-
Toplam	113,733	328	-	-	-	-

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre görev yapan öğretmenler arasında 30-39, 40-49, 50-59 yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur (Tablo 24) (Bağımsız örneklemeler için Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır).

4.3.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 25

Öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)

Medeni durum	n	\bar{x}	t testi sonuçları		
			t	Sd	p
Evli	268	3,52	1,867	327	,063
Bekâr	61	3,67			

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre görev yapan öğretmenler arasında medeni durum bakımından anlamlı bir fark yoktur (Tablo 25).

4.3.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 26

Öğretmenlerin branş değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark(Tukey)
Gruplararası	3,971	12	,331	,953	,494	-
Gruplarıçi	109,762	316	,347	-	-	-
Toplam	113,733	328	-	-	-	-

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre görev yapan öğretmenler arasında branş bakımından anlamlı bir fark yoktur (Tablo 26).

4.3.5. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 27

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)

Eğitim durumu	n	\bar{x}	t testi sonuçları		
			t	Sd	p
Lisans	304	3,54	,766	324	,444
Yüksek Lisans	22	3,64			

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre görev yapan öğretmenler arasında eğitim seviyesine göre (Lisans-Lisansüstü) anlamlı bir fark yoktur (Tablo 27).

4.3.6. Öğretmenlik Kariyer Basamağına İlişkin Bulgular

Tablo 28

Öğretmenlerin kariyer basamağı değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t test sonuçları)

Kariyer basamağı	n	\bar{x}	t testi sonuçları		
			t	Sd	p
Öğretmen	293	3,55	-1,436	319	,152
Uzman Öğretmen	28	3,39			

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre görev yapan öğretmenler bakımından öğretmenlik kariyer basamakları bakımından (Öğretmen-Uzman Öğretmen) anlamlı bir fark yoktur (Tablo 28).

4.3.7. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 29

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark(Tukey)
Gruplararası	,616	4	,154	,441	,779	-
Gruplariçi	113,118	324	,349	-	-	-
Toplam	113,733	328	-	-	-	-

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre görev yapan öğretmenler arasında kıdem bakımından anlamlı bir fark yoktur (Tablo 29).

4.3.8. Buldukları Okulda Çalışma Süresi İlişkin Bulgular

Tablo 30

Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süresi değişkeni açısından örgütsel depresyon düzeyleri (aritmetik ortalama ve t testi sonuçları)

Buldukları okulda çalışma süresi	n	\bar{x}	t testi sonuçları		
			t	Sd	p
1-5 yıl	171	3,49	2,037	288	,043
6-10 yıl	119	3,63			

Ortalama örgütsel depresyon puanına göre görev yapan öğretmenler arasında görev yapılan okulda çalışma süresi bakımından 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir fark görülmektedir (Tablo 30).

Görev yapılan okulda 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin bulunduğu okulda 6-10 yıl çalışanlara kıyasla daha fazla örgütsel depresyon yaşadıkları söylenebilir. Etki büyüklüğü (n^2) 0,014 hesaplanmış olup örgütsel depresyon üzerinde okulda çalışma süresinin %01 (düşük) etkisi görülmektedir.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizmine İlişkin Bulgular

Tablo 31

Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi algılarına ilişkin betimsel istatistik sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	\bar{X}	Medyan	Minimum	Maksimum	S.s.	Düzeyi
Ortalama Değişim Sinizmi	3,90	3,93	1,13	5,00	0,58	Düşük
Yönetimsel Değişim Sinizmi	4,01	4,00	1,00	5,00	0,75	Düşük
Deneyimsel Değişim Sinizmi	3,72	3,83	1,33	5,00	0,59	Düşük
Edinimsel Değişim Sinizmi	4,04	4,00	1,00	5,00	0,65	Düşük

Tablo 31’de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel değişim sinizminin geneli ve alt boyutlarında düşük bir sinizme sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 32

Örgütsel değişim sinizmi ölçeğine göre yönetsel değişim sinizmi boyutunu oluşturan maddelerin düzeyleri (aritmetik ortalama, standart sapma sonuçları)

Ölçek Maddeleri	\bar{X}	S.s.	Düzeyi
Okulumdaki yöneticiler, değişimi “yapmış olmak için” yaparlar.	2,15	0,94	Düşük
Okulumdaki yöneticiler, değişim konusunda samimi değildirlir.	2,11	0,92	Düşük
Okulumdaki yöneticiler, değişimin yararına inanmazlar.	1,97	0,78	Düşük
Okulumdaki yöneticiler, aslında değişmeyi gerçekten istemezler.	1,96	0,79	Düşük
Okulumdaki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.	1,77	0,76	Çok Düşük

Tablo 33

Örgütsel değişim sinizmi ölçeğine göre deneyimsel değişim sinizmi boyutunu oluşturan maddelerin düzeyleri (aritmetik ortalama, standart sapma sonuçları)

Ölçek Maddeleri	\bar{X}	S.s.	Düzeyi
Okuldaki değişimlerin başarılı olacağına inanırım.	3,71	0,79	Yüksek
Okulumdaki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.	2,51	0,94	Düşük
Okulumdaki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.	2,29	0,71	Düşük
Okulumdaki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.	2,22	0,73	Düşük
Okulumdaki değişimler çalışanları olumsuz etkiler.	2,19	0,67	Düşük
Okulumdaki değişimlerde çalışanların yararı gözetilmez.	2,17	0,78	Düşük

Tablo 34

Örgütsel değişim sinizmi ölçeğine göre edinimsel değişim sinizmi boyutunu oluşturan maddelerin düzeyleri (aritmetik ortalama, standart sapma sonuçları)

	Ölçek Maddeleri	\bar{X}	S.s.	Düzeyi
Edinimsel Değişim Sinizmi	Okulumdaki değişimler yüzünden belirsizlik yaşıyorum.	2,11	0,87	Düşük
	Okulumdaki değişimler huzurumu kaçırır.	1,94	0,72	Düşük
	Okulumdaki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitiririm.	1,90	0,67	Düşük
	Okulumdaki değişimler rahatımı bozar.	1,88	0,66	Düşük

Katılımcıların en çok, “*Okuldaki değişimlerin başarılı olacağına inanırım*” maddesine katıldıkları görülürken bunu sırasıyla “*Okulumdaki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.*” “*Okulumdaki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.*” maddelerinin izlediği görülmektedir. En düşük katılım gösterilen maddeler ise sırasıyla “*Okulumdaki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.*” “*Okulumdaki değişimler rahatımı bozar.*” “*Okulumdaki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitiririm.*” maddeleridir (Tablo 32, Tablo 33, Tablo 34).

4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizminin Okul Özellikleri Açısından İncelenmesi

Bu bölümde, görev yapılan okullar bakımından; bir önceki senenin merkezi sınav puanı ortalaması, öğretmen mevcudu, hizmet alanı gibi değişkenlerinin örgütsel değişim sinizmi düzeyi ve alt faktörleri üzerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

4.5.1. Merkezi Sınav Puanı Ortalamasına İlişkin Bulgular

Tablo 35

Görev yapılan okul bakımından bir önceki eğitim-öğretim yılı merkezi sınav puan ortalaması değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)

Okul merkezi sınav puan ortalaması		n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney testi sonuçları	
				U	p
Ortalama	Türkiye ortalamasının üstünde	163	159,50		
Değişim Sinizmi	Türkiye ortalamasının altında	166	170,40	12632,000	,297
Yönetimsel	Türkiye ortalamasının üstünde	163	158,37	12447,500	,198
Değişim Sinizmi	Türkiye ortalamasının altında	166	171,52		
Deneyimsel	Türkiye ortalamasının üstünde	163	163,94	13356,000	,840
Değişim Sinizmi	Türkiye ortalamasının altında	166	166,04		
Edinimsel	Türkiye ortalamasının üstünde	163	154,40	11802,000	,037
Değişim Sinizmi	Türkiye ortalamasının altında	166	175,40		

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre bir önceki senenin merkezi sınav puanına göre Türkiye ortalamasının altında yahut üstünde ortalama puana sahip okullar arasında anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS ve DDS ortalama puanlarına göre bir önceki senenin merkezi sınav puanına göre Türkiye ortalamasının altında yahut üstünde ortalama puana sahip okullar arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte EDS alt faktörü ortalama puanında anlamlı bir fark vardır (Tablo 35).

Bir önceki senenin merkezi sınav puanı sonuçlarına göre Türkiye ortalamasının üstünde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin Türkiye ortalamasının altında bulunan okullara göre EDS sıra ortalamalarının daha küçük olduğu, dolayısıyla edinimsel değişim sinizmini daha yoğun yaşadıkları görülmektedir. Etki büyüklüğü (r) 0,12 hesaplanmış olup EDS üzerinde düşük etkisi görülmektedir (Kilmen, 2020: 334).

4.5.2. Öğretmen Mevcuduna İlişkin Bulgular

Tablo 36

Görev yapılan okulun öğretmen mevcudu değişkeni açısından değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)

Okul öğretmen mevcudu		n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney testi sonuçları	
				U	p
Ortalama Değişim Sinizmi	20 ve üstü	280	155,42	4178,000	,000
	20nin altı	49	219,73		
Yönetimsel Değişim Sinizmi	20 ve üstü	280	154,94	4042,000	,000
	20nin altı	49	222,51		
Deneyimsel Değişim Sinizmi	20 ve üstü	280	158,49	5037,500	,003
	20nin altı	49	202,19		
Edinimsel Değişim Sinizmi	20 ve üstü	280	155,33	4153,000	,000
	20nin altı	49	220,24		

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapılan okullar bakımından öğretmen mevcudunun 20'nin altında ve 20'nin üstünde olduğu okullar arasında anlamlı bir fark vardır (Tablo 36). Görev yapılan okulda öğretmen mevcudunun 20 ve üstü olan okullar, 20'nin altında öğretmen mevcudu olan okullara kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi yaşadıkları söylenebilir. Etki büyüklüğü (r) 0,24 hesaplanmış olup örgütsel değişim sinizmi üzerinde okul öğretmen mevcudunun 0,24 (düşük) etkisi görülmektedir.

Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapılan okullar bakımından öğretmen mevcudunun 20'nin altında ve 20'nin üstünde olduğu okullar arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmen mevcudu bakımından 20 ve üzerinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenlerin YDS, DDS ve EDS sıra ortalamalarının daha küçük olduğu, dolayısıyla sinizmi daha yoğun yaşadıkları görülmektedir. Etki büyüklüğü ise sırasıyla 0.26 (düşük), 0.16 (düşük) ve 0.25 (düşük) bulunmuştur.

4.5.3. Hizmet Alanına İlişkin Bulgular

Tablo 37

Görev yapılan okulların hizmet alanı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)

Okul hizmet alanı	n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney testi sonuçları		
			U	p	
Ortalama Değişim Sinizmi	1. Hizmet alanı	264	153,36	5506,500	,063
	2. Hizmet alanı	50	179,37		
Yönetimsel Değişim Sinizmi	1. Hizmet alanı	264	153,51	5547,500	,066
	2. Hizmet alanı	50	178,55		
Deneyimsel Değişim Sinizmi	1. Hizmet alanı	264	155,09	5963,500	,276
	2. Hizmet alanı	50	170,23		
Edinimsel Değişim Sinizmi	1. Hizmet alanı	264	153,07	5429,500	,038
	2. Hizmet alanı	50	180,91		

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapılan okullar bakımından 1. ve 2. hizmet alanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS ve DDS ortalama puanlarına göre görev yapılan okullar bakımından 1. ve 2. hizmet alanları arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte EDS ortalama puanlarına göre anlamlı bir fark vardır (Tablo 37). 1. hizmet alanında görev yapan öğretmenlerin EDS sıra ortalamaları 2. hizmet alanında görev yapan öğretmenlerin EDS sıra ortalamasından daha küçük, dolayısıyla sinizm düzeyleri yüksektir. Etki büyüklüğü (r) 0,11 hesaplanmış olup EDS üzerinde düşük etkisi görülmektedir.

4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizminin Kişisel Özellikleri Açısından İncelenmesi

Bu bölümde, kişisel nitelikler olan; cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, eğitim durumu, öğretmenlik kariyer basamağı, mesleki kıdem, bulunulan okulda çalışma süresi gibi değişkenlerin örgütsel değişim sinizmi düzeyi üzerine etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

4.6.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 38

Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)

Cinsiyet değişkeni			n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney testi sonuçları	
					U	p
Ortalama Değişim Sinizmi	Erkek		115	157,65	11460,000	,303
	Kadın		214	168,95		
Yönetimsel Değişim Sinizmi	Erkek		115	163,18	12096,000	,794
	Kadın		214	165,98		
Deneyimsel Değişim Sinizmi	Erkek		115	159,22	11640,000	,416
	Kadın		214	168,11		
Edinimsel Değişim Sinizmi	Erkek		115	154,01	11041,500	,109
	Kadın		214	170,90		

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre cinsiyetler arasında anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre cinsiyetler arasında anlamlı bir fark yoktur (Tablo 38).

4.6.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 39

Öğretmenlerin yaş grubu değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (Kruskal Wallis testi sonuçları)

Yaş Gruplarına Göre Anlamlılık Durumu	n	H	Kruskal Wallis testi sonuçları	
			Sonuç	p
Ortalama Değişim Sinizmi	329	9,519	Yaş grupları arasında anlamlı farklılık vardır	,049
Yönetimsel Değişim Sinizmi	329	6,435	Yaş grupları arasında anlamlı farklılık yoktur	,169
Deneyimsel Değişim Sinizmi	329	8,376	Yaş grupları arasında anlamlı farklılık yoktur	,079
Edinimsel Değişim Sinizmi	329	9,024	Yaş grupları arasında anlamlı farklılık yoktur	,061

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapan öğretmenler arasında 30-39, 40-49, 50-59 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır (Tablo 39).

Tablo 40

Öğretmenlerin yaş grubu değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)

Yaş grubu değişkeni	n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney testi sonuçları	
			U	p
Ortalama Değişim	30-39	149	144,73	7490,000 ,022
	40-49	120	122,92	
Sinizmi	30-39	149	102,69	2579,000 ,019
	50-59	45	80,31	

Örgütsel değişim sinizmi puanına göre 30-39 yaş grubunda yer alan öğretmenler ile 40-49 yaş grubu öğretmenler arasında kıyaslama yapıldığında anlamlı fark görülmektedir. 40-49 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin 30-39 yaş grubunda yer alan öğretmenlere kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi yaşadıkları söylenebilir. Etki büyüklüğü (r) 0,14 hesaplanmış olup örgütsel değişim sinizmi üzerinde düşük etkisi görülmektedir. Örgütsel değişim sinizmi puanına göre 30-39 yaş grubunda yer alan öğretmenler ile 50-59 yaş grubu öğretmenler arasında kıyaslama yapıldığında anlamlı fark görülmektedir. 50-59 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin 30-39 yaş grubunda yer alan öğretmenlere kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi yaşadıkları söylenebilir. Etki büyüklüğü (r) 0,17 hesaplanmış olup örgütsel değişim sinizmi üzerinde düşük etkisi görülmektedir (Tablo 40). Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre ise görev yapan öğretmenler arasında 30-39, 40-49, 50-59 yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur (Tablo 39).

Tablo 41

Öğretmenlerin yaş grubu değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi Jonckheere-Terpstra testi sonuçları

Mesleki Kıdem	n	Ranj	Jonckheere-Terpstra Test	
			Değer	p
Ortalama Değişim Sinizmi	329	5	-2,925	,003

Jonckheere-Terpstra testi sonuçlarına göre yaş arttıkça örgütsel değişim sinizmi algılarının da arttığı görülmektedir (Tablo 41).

4.6.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 42

Öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)

Medeni durum değişkeni			n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney testi sonuçları	
Ortalama	Değişim				U	p
Sinizmi		Evli	268	160,68	7016,500	,084
		Bekar	61	183,98		
Yönetimsel	Değişim	Evli	268	161,99	7367,500	,216
Sinizmi		Bekar	61	178,22		
Deneyimsel	Değişim	Evli	268	159,79	6777,500	,036
Sinizmi		Bekar	61	187,89		
Edinimsel	Değişim	Evli	268	162,83	7592,000	,365
Sinizmi		Bekar	61	174,54		

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapan öğretmenler arasında medeni durum bakımından anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapan öğretmenler arasında medeni durum bakımından anlamlı bir fark olmamakla birlikte, DDS ortalama puanlarına göre anlamlı fark bulunmaktadır. Evli olan öğretmenlerin DDS sıra ortalamaları bekar öğretmenlerin DDS sıra ortalamasından daha küçük olduğu, dolayısıyla sinizmi daha yoğun yaşadıkları görülmektedir. Etki büyüklüğü (r) 0,12 hesaplanmış olup DDS üzerinde düşük etkisi görülmektedir (Tablo 42).

4.6.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 43

Öğretmenlerin branş değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri(Kruskal Wallis testi sonuçları)

Branş Değişkenine Göre Anlamlılık Durumu	n	H	Kruskal Wallis testi sonuçları	
			Sonuç	p
Ortalama Değişim Sinizmi	329	16,020	Branş bakımından anlamlı bir fark yoktur	,190
Yönetimsel Değişim Sinizmi	329	13,452	Branş bakımından anlamlı bir fark yoktur	,337
Deneyimsel Değişim Sinizmi	329	13,361	Branş bakımından anlamlı bir fark yoktur	,343
Edinimsel Değişim Sinizmi	329	15,952	Branş bakımından anlamlı bir fark yoktur	,193

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapan öğretmenler arasında branş bakımından anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre de görev yapan öğretmenler arasında branş bakımından anlamlı bir fark yoktur (Tablo 43).

4.6.5. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 44

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)

Eğitim durumu değişkeni	n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney testi sonuçları	
			U	p
Ortalama Değişim Sinizmi				
Lisans	304	163,53	3334,000	,981
Yüksek Lisans	22	163,05		
Yönetimsel Değişim Sinizmi				
Lisans	304	163,65	3298,500	,913
Yüksek Lisans	22	161,43		
Deneyimsel Değişim Sinizmi				
Lisans	304	164,30	3100,000	,565
Yüksek Lisans	22	152,41		
Edinimsel Değişim Sinizmi				
Lisans	304	163,23	3261,000	,839
Yüksek Lisans	22	167,27		

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapan öğretmenler arasında eğitim seviyesine göre (Lisans-Lisansüstü) anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre de eğitim seviyesine göre (Lisans-Lisansüstü) anlamlı bir fark yoktur (Tablo 44).

4.6.6. Öğretmenlik Kariyer Basamağına İlişkin Bulgular

Tablo 45

Öğretmenlerin kariyer basamağı değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)

Kariyer Basamağı değişkeni		n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney testi sonuçları	
U	p				
Ortalama Değişim Sinizmi	Öğretmen	293	164,29	3138,500	,040
	Uzman Öğretmen	28	126,59		
Yönetimsel Değişim Sinizmi	Öğretmen	293	163,93	3244,000	,060
	Uzman Öğretmen	28	130,36		
Deneyimsel Değişim Sinizmi	Öğretmen	293	165,12	2894,500	,010
	Uzman Öğretmen	28	117,88		
Edinimsel Değişim Sinizmi	Öğretmen	293	162,88	3551,500	,221
	Uzman Öğretmen	28	141,34		

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapan öğretmenler bakımından öğretmenlik kariyer basamakları bakımından (Öğretmen-Uzman Öğretmen) anlamlı bir fark vardır. Uzman öğretmenlerin kariyer bakımından öğretmen basamağında yer alan öğretmenlere kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi yaşadıkları söylenebilir. Etki büyüklüğü (r) 0,11 hesaplanmış olup örgütsel değişim sinizmi üzerinde düşük etkisi görülmektedir. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapan öğretmenler bakımından öğretmenlik kariyer basamakları bakımından (Öğretmen-Uzman Öğretmen) anlamlı bir fark olmamakla birlikte, DDS ortalama puanlarına göre anlamlı fark bulunmaktadır (Tablo 45).

Uzman öğretmenlerin DDS sıra ortalamaları kariyer bakımından öğretmen statüsünde bulunanların DDS sıra ortalamasından daha küçük, sinizm düzeyleri ise

yüksektir. Etki büyüklüğü (r) 0,14 hesaplanmış olup DDS üzerinde düşük etkisi görülmektedir.

4.6.7. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 46

Öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (Kruskal Wallis testi sonuçları)

Mesleki Kıdeme Göre Anlamlılık Durumu	n	H	Kruskal Wallis testi sonuçları	
			Sonuç	p
Ortalama Değişim Sinizmi	329	14,179	Kıdem bakımından anlamlı bir fark vardır	,007
Yönetimsel Değişim Sinizmi	329	13,003	Kıdem bakımından anlamlı bir fark vardır	,011
Deneyimsel Değişim Sinizmi	329	12,911	Kıdem bakımından anlamlı bir fark vardır	,012
Edinimsel Değişim Sinizmi	329	12,136	Kıdem bakımından anlamlı bir fark vardır	,016

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapan öğretmenler arasında kıdem bakımından anlamlı bir fark vardır (Tablo 46).

Tablo 47

Öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri (sıra ortalaması ve Mann Whitney U testi sonuçları)

Mesleki kıdem değişkeni	n	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney testi sonuçları		
			U	p	
Ortalama Değişim Sinizmi	6-10	54	98,60	1992,500	,001
	21+	108	72,95		
	11-15	83	108,20	3469,000	,007
	21+	108	86,62		
	16-20	74	101,00	3293,000	,043
	21+	108	84,99		
Yönetimsel Değişim Sinizmi	11-15	83	104,74	3756,500	,050
	21+	108	89,28		
	6-10	54	98,56	1994,500	,001

	21+	108	72,97		
	6-10	54	73,07	1535,000	,021
	16-20	74	58,24		
	6-10	54	92,19	2339,000	,039
	21+	108	76,16		
Deneyimsel Değişim	11-15	83	109,90	3328,000	,002
Sinizmi	21+	108	85,31		
	16-20	74	104,32	3047,000	,006
	21+	108	82,71		
Edinimsel Değişim	6-10	54	96,64	2098,500	,003
Sinizmi	21+	108	73,93		

Meslekteki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin 6-10 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlere kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi geliştirdikleri söylenebilir. Meslekteki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin 11-15 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlere kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi geliştirdikleri söylenebilir. Meslekteki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin 16-20 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlere kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi geliştirdikleri söylenebilir (Tablo 47).

Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapan öğretmenler arasında kıdem bakımından anlamlı bir fark vardır. Tablo 47’de görüldüğü gibi 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sıra ortalaması, 6-10 ve 11-15 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin sıra ortalamasından daha küçüktür. Dolayısıyla 21 yıl ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenler, 6-10 ve 11-15 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha fazla Yönetimsel Değişim Sinizmi (YDS) geliştirmektedir. Aynı şekilde 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenler de 6-10 yıllık öğretmenlere göre daha fazla Yönetimsel Değişim Sinizmi (YDS) hissetmektedir. Tablo 47’de görüldüğü gibi 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sıra ortalaması, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin sıra ortalamasından daha küçüktür. Dolayısıyla 21 yıl ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenler, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha fazla Deneyimsel Değişim Sinizmi (DDS) geliştirmektedir. Tablo 47’de görüldüğü gibi 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sıra ortalaması, 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin sıra

ortalamasından daha küçüktür. Dolayısıyla 21 yıl ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenler, 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha fazla Edinimsel Değişim Sinizmi (EDS) geliştirmektedir.

Tablo 48

Öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi Jonckheere-Terpstra testi sonuçları

Mesleki Kıdem	n	Ranj	Jonckheere-Terpstra Test	
			Değer	p
Ortalama Değişim Sinizmi	329	5	-3,360	,001
Yönetimsel Değişim Sinizmi	329	5	-3,049	,002
Deneyimsel Değişim Sinizmi	329	5	-2,533	,011
Edinimsel Değişim Sinizmi	329	5	-3,393	,001

Kruskal Wallis testi sonucunda elde edilen kutu grafiklerine bakıldığında 6-10 yıl arası kıdemi olanlardan 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlara doğru sıra ortalamalarının arttığı; dolayısıyla örgütsel değişim sinizminin arttığı belirlenmiştir. Nitekim Jonckheere-Terpstra Test sonucu da bu durumu desteklemektedir. Kıdem arttıkça örgütsel değişim sinizmi artmaktadır. Etki büyüklüğü Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre (n^2) 0,031, Jonckheere-Terpstra testi sonuçlarına göre (r) 0,19 hesaplanmış olup her iki test sonuçlarına göre de etki büyüklüğü düşük düzeydedir. Jonckheere-Terpstra testi sonuçlarına göre kıdem yılı arttıkça örgütsel değişim sinizmi ve alt faktörlerini oluşturan yönetimsel, edinimsel ve deneyimsel değişim sinizm algılarının da arttığı görülmektedir (Tablo 48).

4.6.8. Buldukları Okulda Çalışma Yılına İlişkin Bulgular

Tablo 49

Öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma süresi değişkeni açısından örgütsel değişim sinizmi düzeyleri(Kruskal Wallis testi sonuçları)

Bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlılık durumu	n	H	Kruskal Wallis testi sonuçları	
			Sonuç	p
Ortalama Değişim Sinizmi	329	2,028	Okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark yoktur.	,731
Yönetimsel Değişim Sinizmi	329	4,421	Okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark yoktur.	,352
Deneyimsel Değişim Sinizmi	329	3,047	Okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark yoktur.	,550
Edinimsel Değişim Sinizmi	329	8,602	Okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark yoktur.	,072

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre öğretmenler arasında görev yapılan okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre de öğretmenler arasında görev yapılan okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark yoktur (Tablo 49).

4.7. Öğretmenlerin Örgütsel Depresyonu ile Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki

Ortalama depresyon puanı ile ortalama değişim sinizmi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için değişkenlerden biri normal dağılım göstermediğinden Spearman Sıra Farkları Korelasyon katsayısı tercih edilmiştir (Kilmen, 2020: 128).

Tablo 50

Örgütsel depresyon ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki (correlations)

	n	Spearman's rho	
		Ortalama Değişim Sinizmi	
		Korelasyon katsayısı	p
Örgütsel depresyon	329	,752	,000

ORT_DEP ve ORT_DEG_SNZM verilerine ilişkin korelasyon katsayısı 0,752'dir (Tablo 50) ve pozitif yönde güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir. (Bursal, 2019: 131) Anlamlılık değeri 0,000 (Sig<0,05) olduğundan iki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır. Determinasyon katsayısı $r^2= 0,57$ olduğundan neden-sonuç ilişkisi olmamakla birlikte örgütsel depresyondaki değişkenliğin yaklaşık %57'sinin örgütsel değişim sinizmi ile açıklanabileceği veya örgütsel değişim sinizmindeki değişkenliğin yaklaşık %57'sinin örgütsel depresyon ile açıklanabileceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle örgütsel depresyon ve örgütsel değişim sinizminin birbirlerinde açıkladıkları varyans %57'dir. Determinasyon katsayısı (r^2) değişkenlerin birbirlerinde açıkladıkları varyansı ifade eder. ($r_s=,752$; $n=329$; $p=,000$)

Tablo 51

Örgütsel depresyon ile örgütsel değişim sinizmi alt faktörleri arasındaki ilişki (correlations)

		Spearman's rho					
n		Yönetimsel Değişim Sinizmi		Edinimsel Değişim Sinizmi		Deneyimsel Değişim Sinizmi	
		Korelasyon katsayısı	p	Korelasyon katsayısı	p	Korelasyon katsayısı	p
		Örgütsel depresyon	329	,679	,000	,452	,000

4.8. Örgütsel Depresyon Ölçeğinin Örgütsel Değişim Sinizmini Yordama Gücü

Tablo 52

Örgütsel depresyonun örgütsel değişim sinizmi ve alt faktörlerini yordama gücü

		R ²			
n		Örgütsel Değişim Sinizmi	Yönetimsel Değişim Sinizmi	Edinimsel Değişim Sinizmi	Deneyimsel Değişim Sinizmi
		Örgütsel depresyon	329	,603	,502

Tablo 52'den anlaşılacağı üzere yordayan değişken olan “örgütsel depresyonun” yordanan değişken olan “Örgütsel değişim sinizminin” yüzde 60'ını açıkladığını söyleyebiliriz.

Örgütsel Değişim Sinizminin Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu:

Tablo 53

Örgütsel Değişim Sinizminin Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	Standart		β	t	p
	B	Hata			
Sabit	1,199	,123		9,745	,000
Örgütsel depresyon	,763	,034	,777	22,288	,000

Örgütsel Depresyon değişkeninde meydana gelecek olan 1 birimlik değişim, örgütsel değişim sinizminde 0,76'lık bir değişime neden olacağı söylenebilir (Tablo 53). t değerinin anlamlı ve pozitif olduğu (doğru orantılı) görülmektedir. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel depresyonun örgütsel değişim sinizmi üzerinde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir ($R=.78$ $R^2=.60$, $p<.05$).

DDS, YDS ve EDS; Örgütsel depresyon üzerindeki değişimin %66'sını açıklamaktadır. Yordayıcı bağımsız değişkenler YDS, EDS, DDS ile bağımlı değişken örgütsel depresyon arasındaki Çoklu Korelasyon Katsayısı ($R=.817$; $p=.000$) için hesaplanan anlamlılık değeri $p<.05$ olduğundan, bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Durbin-Watson değeri 1-3 arasında bir değer aldığından hataların bağımsız olma şartını sağlamıştır (Seçer, 2015: 150).

Tablo 54

Örgütsel Değişim Sinizminin Yordanmasına İlişkin Durbin-Watson Değeri

	R	R Square	F	p	Durbin-Watson
Örgütsel depresyon	,817 ^a	,667	217,097	,000	1,871

Çoklu doğrusal regresyon analizi neticesinde yönetimsel değişim sinizmi ve deneyimsel değişim sinizminin örgütsel depresyon ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (Tablo 54) ($R=.82$, $R^2=.64$, $p<.05$). YDS ve DDS, örgütsel depresyon üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. 1 birimlik YDS değişkenindeki değişim 0,220 birimlik örgütsel depresyon değişkeninde değişikliğe neden olabilmektedir.

Ayrıca 1 birimlik DDS değişkenindeki değişim 0,626 birimlik örgütsel depresyon değişkeninde değişikliğe neden olmaktadır. Standardize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde görece önem düzeyi olarak sırasıyla DDS ve YDS'nin örgütsel depresyonun anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir (Seçer, 2015: 152).

Tablo 55

Örgütsel Depresyonun Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

	Standart		β	t	p	Tolerance	VIF
	B	Hata					
Sabit	,539	,133		4,041	,000		
YDS_SNZM	,220	,038	,280	5,731	,000	,429	2,332
DDS_SNZM	,626	,051	,623	12,289	,000	,398	2,511
EDS_SNZM	-,051	,038	-,056	-1,324	,186	,583	1,715

Tablo 55'de Tolerance ve VIF değerlerine bakıldığında tolerance değeri ($>0,10$) ve VIF değerinin (<10) çoklu doğrusal bağıntı şartını yerine getirdiği görülmektedir (Seçer, 2015: 143).

Örgütsel depresyonun artması, örgütsel değişim sinizmini anlamlı olarak artırmaktadır. Ayrıca yönetimsel değişim sinizmi ve deneyimsel değişim sinizmi, örgütsel depresyonu anlamlı olarak yordamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Günümüzde çalışanlar, işlerinde coşku, heyecan ve motivasyonlarını kaybettiklerinde istifa yerine yeni bir yönelime gidebilmektedir. Çalışanın kendisini sadece verilen görevlerle ve birincil sorumluluklarıyla sınırladığı bu durum, günümüzde yeni bir isimle adlandırılmaktadır: Yabancı literatürde “quiet quitting” olarak geçen “Sessiz İstifa” . Bu durum çoğu zaman bir örgüt için, işinden ayrılan çalışanlardan daha kötüdür. Bir örgütte “isteksiz çalışan”ların olması diğer meslektaşların iş yüklerinin artması anlamına gelir. Peki bu durumdan nasıl kurtulabiliriz? Yöneticiler, çalışanların temel iş sorumluluklarını, hangi işin gerçekten gerekli olduğunu ve neyin gerçekten ekstra olarak nitelendirilmesi gerektiğini iyi tanımlamakla işe başlamalıdır. Ardından, her bir çalışanın işe bağlı hissetmesi için neye ihtiyaç duyduğuna dair niteliksel ve niceliksel veriler toplanmalıdır. Son olarak da çalışanlar kendi motivasyonları ve ihtiyaçları ile uyumlu vatandaşlık davranışlarına yönlendirilmelidir (Klotz ve Bolino, 2022). Sessiz istifa kimilerince tembellik ve işverenlere karşı pasif saldırganlık olarak görülürken, bazıları ise bu durumu tükenmişlikle savaşıma, işleri ve kimlikleri arasında sınırlar çizme ve koşuşturma kültürünü reddetmenin bir yolu olarak görmektedir (Cohen, 2022). İşi hapiste bir gün olarak görenlerle işin kendisine anlam ve amaç duygusu aşıladığını hissedenler arasındaki farkı Zenger ve Folkman (2022) yöneticinin çalışanlarıyla mesai bitimine kalan dakikaları saydırmayacak bir ilişki kurma becerisine bağlamaktadırlar. Sessiz istifayı önlemenin yolunun güveni sağlamaktan geçtiğini belirten araştırmacılar, bunun için yöneticilerin astlarla olumlu ilişkilere ve yetkinliğe sahip olmaları ve tutarlı olmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Yakın zamana kadar örgütler, bireyin güçlü yönlerini geliştirmekten ziyade belirlenen eksikliklerin eğitim ve örgütsel uyum yoluyla düzeltilmesine önem verdi (Henry, 2004: 273). Psikolojide dikkat, sorunlar ve zayıflıklar üzerine odaklaşıp bunların nasıl düzeleceği ve tedavisini araştırmak üzerine odaklanmışken Amerikan Psikoloji Derneği başkanlığı yapmış Martin Seligman öncülüğündeki grup güçlü yönler üzerine kurulu olumlu yaklaşımın ihmal edildiğini farketti. Proaktif pozitif psikoloji hareketini başlatan bu grubun amacı vurgunun az da olsa bir kısmını hayattaki en kötü şeylerden, hayattaki en iyi şeylerin

bazılarının incelenmesine kaydırarak birey, grup, topluluk ve örgütlerin gelişmesini sağlayan etkenleri bulmaktı (Luthans, 2002: 58). Pozitif örgütsel davranış, bireyin güçlü yönlerini daha fazla ön plana çıkarıp zayıf yönlerinin kendiliğinden yok olmasını sağlamaktır. Amaç, bireyin kendi potansiyelinin farkına varıp daha güçlü hissetmesini sağlayarak elde edilen bu gücü örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaktır (Uçkun vd. 2020).

Örgütün durumları açıklama tarzı zafer veya yenilgi üretebilmektedir. Örgütte işler yolunda gitmediğinde çalışanların durumu açıklama tarzı oldukça önemli olup küçük büyük tüm örgütlerin iyimserliğe ve iyimser olan yetenekli ve azimli insanlara ihtiyacı vardır. İyimser bireyler, özellikle baskı altında kötümserlerden daha fazla üretime katkı sunmakta, satış, halkla ilişkiler, oyunculuk, yaratıcılık ve yüksek rekabetli işlerde başarılı olmaktadır. Bununla birlikte her örgütte mutlaka kötümser bireyler olacaktır ve bu bireyleri işlerini doğru yaptıkları müddetçe değiştirmek maddi külfet doğuracak, hatta insanlık dışı olacaktır. Kaldı ki kötümser çalışanlar iyimserliği de öğrenebilmektedir. Ayrıca hafif kötümserlerin; tasarım ve güvenlik, finansal kontrol, hukuk, kalite kontrol, personel ve endüstriyel ilişkiler yönetimi alanında başarılı oldukları belirlenmiştir. İniyatif, sebat ve cesur hayal gerektiren işlerde iyimserler öne çıkarken, kötümserlerin gerçekliği iyimserlerden daha doğru gördüklerine dair önemli deliller vardır (Seligman, 2006: 254-280).

Kitzmiller (2020) devlet okullarının kapatılıp özel olarak yönetilen sözleşmeli okula dönüşmesini konu edinen araştırmasında devlet okulu öğretmenlerinin, on yıllardır ihmal edilen binanın sözleşmeli kuruluşa devretme kararı sonrasında onarımlar görmesine içerlediklerini, öğretmenlerde öncesinde bunu hak etmedikleri hissini uyandırdığını belirtmektedir. Öğretmenlerden çoğu, daha az ücretle daha fazla süre çalışma koşulunu kabul etmediğinden ya da sendikalaşma nedeniyle özel okulda çalışmaktansa başka bir devlet okulunu kıdemlerine göre tercih etmiştir. Az kıdemli öğretmenler ise yeterli devlet okulu pozisyonu olmadığından bu durumun dışında kalmıştır. Öğretmenler devlet okulunun sözleşmeli kuruluşa devredilmesinin nedeninin kendilerinin “kötü” olmasına bağlanmasına kızgınlıkları ve hayal kırıklıklarını defalarca dile getirerek tepki göstermişlerdir. Mevcut öğrencilerin de çeşitli nedenlerle okuldan uzaklaştığı bu süreçte öğretmenler, haberi aldıklarında yasa bürünmüşlerdir. Görüşülen öğretmenler hislerini üzüntü, kalp ve hayal kırıklığı, umutsuzluk, incinme, depresyon gibi kavramlarla tarif etmişlerdir.

Birey, kendisine verilen bir görevi layıkıyla yerine getirdiğinde kendisiyle gurur duyarken, kendisine uygun olmayan bir durumla karşılaştığında ise o örgüte veya işe karşı olumsuz duygular geliştirebilecektir (Gelen ve Elçiçek, 2021: 6). Yönetim örgütteki madde unsurlarının yanısıra insan kaynaklarını eşgüdümleme ve koordine etme sürecidir. Bu açıdan yönetici personelini iyi tanımalı, arıdan süt, inekten yumurta, tavuktan bal elde etmek için uğraşmamalı, personelin yetenek, bilgi ve becerileri doğrultusu ve ölçüsünde görevlendirme ve iş bölümü yaparak bireylerde başarının tadılmasını sağlamalıdır. Çünkü; başarı, bir kez tadıldı mı kolay vazgeçilebilecek bir olgu değildir ve örgütte bulunanların başarabilecekleri bir etkinlik illaki vardır. Akademik, sosyal, kültürel, sportif herhangi bir alanda elde edilebilecek bir başarı örgütün kaybolan özgüvenini artırmanın ilk adımı olabilecektir. Bu çalışmada yapılan saha ziyaretlerinde bir katılımcı, başarısızlığın ertesi günü üst yöneticilerce hesap sormak için okullarına geldiği halde kazanılan bir başarıda aynı hızlı refleksin gösterilmediğinden yakınmıştır. Başarıyı kutlamayı ihmal etmeyiniz ve mümkün olduğunca ertelemeyiniz.

Öğretmene verilen değer hissettirilmesi gerekir. Çalışma ortamının fiziksel yapısında yapılacak ufak bir değişiklik bile –bu öğretmenler odası oturma düzeninin değiştirilmesi, okul bahçe duvarlarının boyanması– ortamın psikolojik yönünü etkileyebilir. Yönetici, öğretmenin dinlenme ortamı olan başta öğretmenler odası olmak üzere derslik, okul bahçesi, koridorda yapacağı çok da maliyet getirmeyen değişikliklerle örgüte yeni bir hava katmanın başlangıcını yapabilir. Öğretmen talepleri en makul ve karşılanabilir olanından adalet ilkesine riayet edilerek adım adım gerçekleştirilerek örgütün üzerine serpilmiş ölü toprak silkelenerek bir kıpırdanma başlatılabilir. Bu araştırmada fiziki yapı durumunun öğretmenlerce dile getirildiği ilerleyen satırlarda bahsedilmekte, önemi üzerinde durulmakla birlikte örgütte herşeyi çözeceği anlamı da çıkmamalıdır.

Rutin bozulması, monotonluktan uzaklaşılması örgüte yeni bir enerji getirecektir. Özellikle öğretmen çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ilgi çekici öğrenme ortamlarının oluşturulması oldukça önemlidir. Örgüt, işe en güçlü olduğu yerden başlamalıdır. İyiyiz, yapabiliriz, başarabiliriz kelimeleri örgütte sıklıkla telaffuz edilen ve duyulan kelimeler olmalıdır. Örgütte başarısızlıkla sonuçlanabilecek girişim ve etkinliklerden ilk aşamada kesinlikle uzak durulmalı, örgütün güçlü ve zayıf yönleri iyi, gerçekçi ve özenle

belirlenmelidir. Bu biraz da kurumda büyüteci nereye tuttuğunuzla ilgilidir. Bir yönetici olarak toplantılarda sıklıkla olumsuzluklar ve yapılan hatalardan mı bahsedeceksiniz yoksa yapılan iyi uygulamaları göndeme getirip örnek alınmasını mı sağlayacaksınız? Yönetici, karanlık bir zamanda elindeki feneriyle çalışanlarına çıkış yolunu gösterdiği gibi aydınlık zamanda da eline aldığı büyüteci nereye tutacağını iyi ayarlamalıdır. Sürekli başarısızlıktan dem vurmak yerine örgütün iyi yanlarını öne çıkararak bir tarz benimsenmelidir.

Çalışanlar için fikirlerinin sorulup ardından görmezden gelinmesinden daha moral bozucu bir şey yoktur (Frankel, 1991: 447). Literatürde katılımcı karar vermenin, çalışanların düşüncelerinin alınmasının önemine değinen on binlerce yayın bulunmaktadır. Çalışanların düşüncelerini “almış olmak” için mi alacaksınız; yoksa atacağımız adımlara rehberlik etmesi için mi kullanacaksınız? Şayet düşüncelerini alıp yine bildiğinizi okuyacaksınız, hiç düşüncelerinin öğrenilmemesi daha faydalı olabilir. Çalışanları “örgütsel sessizliğe” büründürecek sadece yapılması gerekli diye yapılan toplantılar bir yana yöneticinin düşeceği en büyük tehlike “reddeden müdür” olarak anılmamak için; çalışanlardan gelen bütün öneri ve taleplerin; maliyet, donanım, zaman, personel vb. unsurlardan kaynaklı uygulanabilme imkanına bakılmaksızın kabul edilmesidir. Verilen söz ve vaatlerin yerine getirilmemesi de tükenmişliğe neden olabilecektir.

Çalışanların psikolojik inanç, beklenti ve değerlendirmeleri (umut, etkililik, iyimserlik, dayanıklılık) pozitif örgütsel değişimle ilgili olumlu duyguların ve bunu izleyen çalışan tutum ve davranışlarının gizil kaynağı olabilir (Avey vd. 2008: 65). Beer vd., Beer ve Nohria, Kotter (Akt: Hughes, 2022: 10) Harvard Business Review’de 1990-2000 yılları arasında yayımlanan makalelerinde neden değişim ve dönüşümü başarısız olarak tasvir ediyorlardı? Gerçek şu ki; değişim ve dönüşümün başarısız olduğunu iddia etmediler, başarısız olanın değişim ve dönüşümün yönetimi olduğunu iddia ettiler. Değişimin başarıya ulaşabilmesi; açık ve etkili iletişim kurabilen, ekip arkadaşlarını aktif dinleyen ve son derece gelişmiş duygusal zeka seviyesine sahip güçlü organizasyon becerilerine haiz, detayları kaçırmayan, problem çözme ve karar verme becerilerine sahip yöneticilerin varlığıyla mümkündür (Stobierski, 2020). Reichers vd. (1997: 52) genellikle olumsuz olan ve işyerinde kötü duygulara sahip kişilerin örgütsel değişim konusunda alaycı bir eğilime sahip olduğunu, bu durumun yöneticilerin örgütsel değişim konusunda alaycı tutuma sahip çalışanların daha bir çok şeye olumsuz baktığı düşüncesini desteklediğini belirtmektedir.

2000'li yıllardan itibaren Türk Eğitim Sisteminde öğretmenleri ilgilendiren önemli değişiklikler ve reformlar olmuştur. Bunlar başlıca; a) ilköğretim müfredatının yenilenmesi, b) lise eğitim süresinin 4 yıla uzatılması ve zorunlu eğitime dahil edilmesi, c) ilköğretimden liseye, liseden üniversiteye geçişte sınav sistemlerinin değiştirilmesi; d) lise türlerinin değiştirilmesi; e) sınıf geçme sistemindeki değişiklikler, f) temel eğitim ve lise eğitim programlarında seçmeli derslerdeki değişiklikler; g) sınıf öğretmenlerine branş değiştirme imkanı verilmesi, şeklindedir. Bu tür değişiklikler eğitim örgütlerinin yapısında ve öğretmen davranışlarında bir dizi değişiklik meydana getirmiştir (Polat ve Güngör, 2014: 1019).

Bulgular, değişim programlarının genellikle yorgunluk ve genel uyuşukluk şeklinde ifade edilebilecek bir duygu kalıntısı bıraktığını göstermektedir. İnsanlar kendilerinin ve diğerlerinin örgütün durumunu etkileyemez olarak algıladıklarında kendilerini depresyonda hissetmektedir. En önemlisi ise işin kötüsü olarak nitelenebilecek bir olgu ise ortadadır: depresif duygular bulaşıcı olma eğilimindedir (Eriksson, 2004). Bununla birlikte sizizm öğrenilmiş çaresizlikten veya düşük benlik saygısından; bireyin kendisine değil, değişim yapmaktan sorumlu kişilere yönelik olması ve kişinin kendisini mutlaka güçsüz olarak algılamaması nedeniyle ayrılmaktadır (Wanous vd. 1994). Örgüt depresyonunda aynı bireysel depresyondaki gibi öz bakım azalarak, ilişkilerdeki durgunluğa değişime karşı direnç artışı eşlik etmektedir (Uçar, 2016: 43).

Öğretmenlerin yoğunlukla olumlu maddelere katılım gösterdiği bu araştırmada örgütsel depresyon ölçeğindeki olumsuz maddelerin dağılımları incelendiğinde; olumsuz maddeler arasında “Her zaman yönetimin görüşü uygulanır.” “Çalışanların çoğu ek sorumluluk almak istemez.” “Bürokratik nedenlerden okulum gelişmemektedir.” “Okulun fiziki koşulları bakımsızdır.” maddelerinin diğer olumsuz maddelere kıyasla ortalama puanının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Nitekim katılımcılardan bazıları düşüncelerini paylaşırken fiziki yapıya vurgu yapmışlardır:

“Okulun fiziki koşullarının yetersiz olması, hem öğrenci hem öğretmen açısından sorun olmaktadır. Günümüz koşullarına uygun yeni bir okul ortamının sağlanması bir çok sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.” K89

“Okul binasının olmaması, ilkokulla iç içe ders yapmak öğrenci başarısını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu da bazen çalışanlar için sorun oluşturabiliyor.” K103

“...Birkaç yıldır aynı binada iki okul olduğumuz için bazı sıkıntılar yaşıyoruz. O da bizi olumsuz etkiliyor.” K120

Katılımcılardan düşüncelerini paylaşanların fiziki yapı vurgusunun yanısıra veli desteğine duyulan ihtiyaç da dikkat çekmektedir:

“Çalışmakta olduğum okulun öğrenci, veli çoğunluğunun eğitime çok önem vermiyor olmaları umudumuzu kırıyor. Veliler arasında “Neden okutayım ki? Okumasa daha iyi” anlayışının okulda öğrenci performansını olumsuz etkilediğini biliyorum. Bunun yansımaları öğretmende umutsuzluk, yaptığı işi değersiz bulma vs. şeklinde oluyor.” K197

“Keşke velilerimiz bizlere daha çok destek olsa. Eğitimin önemi medyada, her yerde sürekli bir gündeme dönüşse. Mesleğimin itibarı yükselse. Sınıf geçme yönetmeliği tekrar düzenlense. Bunlar da dileklerim.” K126

“Velilerin eklenmediği, eğitime dahil olmadıkları okullarda eğitimin ileriye gitmesi çok zordur”. K40

Ayrıca katılımcılardan bazılarının çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile ilgili düşünceleri şöyledir:

“Öncelikle öğretmenin ekonomik ve çalışma koşulları iyileştirilmeli ve eğitim-öğretim konusunda görüşleri alınıp uygulanmalıdır.” K133

“Bir çalışanın hayat kalitesi iş yerindeki huzuru ile doğrudan alakalıdır. Çünkü kazancımız, refahımız ve işteki huzurumuz hayatın diğer geri kalan tüm yanlarını olumlu veya olumsuz etkiler...” K61

Bu araştırmada, örgütsel depresyon ölçeğinde olumlu maddelerden ortalaması yüksek olan maddeler ise şöyle sıralanmaktadır: *“Çalışanlar öğrencilerin sorunlarını dinlemeye*

açıktır.” “Çalışanların düşüncelerine saygı gösterilir.” “Okulum yeniliklere açıktır.” “Çalışanların fikirleri, projeleri idare tarafından dinlenir ve desteklenir.” Katılımcılardan bazılarının olumlu okul iklimine ilişkin düşünceleri şöyledir:

“Öğretmenler odasında (hemcinsimiz) bayan öğretmenler çoğunlukta olduğu için genellikle okul ve öğrenci ile ilgili sorunlarımızı birlikte çözeriz. Müdür beye görüşlerimizi bildiririz. Ekip halinde çalışırız. Okulumda aile gibiyiz.” K120

“Okulumuzda öğretmen ve idareciler uyumlu bir şekilde çalışırlar. Getirilen yenilikler, verilen görevler, istenilen çalışmalar zaman zaman şikayet sebebi olsa da herkes görev bilinciyle yapılması gerekenleri yapar.” K201

Bu araştırmada örgütsel değişim sinizmi ölçeğinde olumsuz maddelerden ortalaması yüksek maddeler şu şekilde sıralanmaktadır: “Okulumdaki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.” “Okulumdaki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.” “Okulumdaki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.” Katılımcılardan değişim süreciyle ilgili olarak düşüncelerini paylaşanlar şunları söylemiştir:

“... Değişim kaçınılmazdır...Maalesef kültürümüzden gelen farklılık ve değişime olumsuz tavrımız var.”K32

“Okullar ve öğretmenler sadece eğitim-öğretime odaklanmalıdır. Farklı farklı projeler ve bunlarla ilgili zorunlu tutulan bazı uygulamalar, artık eğitime katkısı olmayan bazı faaliyetlerin hala sürdürülmeye çalışılması gereksiz iş yükü doğurmaktadır. Ayrıca sınav odaklı bir eğitim gençlerimizi hayattan ve kendi yeteneklerini, becerilerini keşfetme tanıma imkanı sunmuyor. Bireyler fanustaki bitkiler gibi yetiştiriyor. Mesleki eğitime verilen önem artırılmalı. Her birey akademisyen olamaz. Okul idareleri ve öğretmenler her zaman yenilikçi proje üretip uygulamada desteklenmeli. Prosedürlerle önleri kesilmemeli” K311

“Kurumumuzdaki değişimlerde öğretmenlerimize gelen yük, zaman, planlama, riskler v.s. hesaplanmadan belirsizlikler çok fazla olduğundan başarılı çalışmalar yapılmamaktadır...” K295

“Değişim her zaman olumlu sonuç vermese de gelişimin anahtarıdır” K237

“Değişim şarttır. Değişimi yönetmek bilgi ve uzmanlık ister. Bu konuda okullara eğitim verilebilir” K232

5.2. Sonuç

Yerli ve yabancı literatürde yeterince bilgilendirmeme, karar sürecine dahil etmeme, geçmişte yaşanan olumsuz değişim girişimi deneyimlerinin neden olarak bahsedildiği örgütsel değişim sinizmine bu araştırmayla üzerinde yeterince durulmayan ama etkisinin büyük olduğu bir faktör daha eklenmektedir: “Umutsuzluk”. En önemli belirtisinin umutsuzluk olarak gösterildiği örgütsel depresyon, örgütsel değişim sinizmini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu araştırmayla örgütsel depresyon ile örgütsel değişim sinizmi arasında güçlü bir ilişki belirlenmiştir.

Broner (2003) ABD’de K-12 devlet okullarına yönelik çalışmasında öğretmenlerin değişime karşı düşük sinizm geliştirdiklerini bulmuş iken Yim ve Moses (2016) ise Güneydoğu Asya’da öğretmenlerin eğitim dönüşüm çabalarına karşı orta derecede alaycı olduklarını (sinizm geliştirdiğini) belirtmektedir.

Bu araştırmayla örgütsel değişim sinizminin öğretmenlerde düşük seviyede olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi ile alt faktörlerini oluşturan Yönetimsel Değişim Sinizmi (YDS) Deneyimsel Değişim Sinizmi (DDS) ve Edinimsel Değişim Sinizmi (EDS) faktörlerinin herbirinin düzeyi “düşük” bulunmuştur. Öğretmenlerle ilgili yaptığı araştırmada Polat ve Güngör (2014), Çavdar (2016) Yim ve Moses (2016); Gençlik ve Spor Müdürlüğü çalışanlarıyla yaptığı araştırmada da Eroğlu (2019) “orta” düzey örgütsel değişim sinizmi belirlemiştir. Bu araştırmayı destekler şekilde Levent ve Keser (2016); Baş (2018); Kılıçoğlu (2018) ile Yılmaz (2020) araştırmalarında “düşük” düzeyde örgütsel değişim sinizmi tespit etmişlerdir. Nitekim, Deniz vd. (2017) de sağlık çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada “düşük” düzeyde örgütsel değişim sinizmi tespit etmiştir. Ayrıca Deniz vd. (2017) sağlık çalışanlarının yönetimsel ve edinimsel değişim sinizminin düşük olduğunu, deneyimsel değişim sinizminin ise orta düzeyde olduğunu; Mete (2021) öğretmenlerin deneyimsel ve edinimsel değişim sinizmi düzeylerinin düşük, yönetimsel

değişim sinizmi algılarının ise orta düzeyde olduğunu; Gelen ve Elçiçek (2021) de öğretmenlerin davranışsal değişim sinizmlerinin düşük, bilişsel ve duyuşsal değişim sinizmi düzeylerinin orta düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Değişime karşı alaycı, olumsuz bir durum olarak belirtilen sinizmin öğretmenlerde düşük düzeyde bulunması olumludur. Her ne kadar literatürde hep olumsuzluğu üzerinde durulan sinizmin az da olsa varlığının örgüte yarar getireceğini belirten araştırmacılar da vardır (Andersson ve Bateman, 1997; Ferres ve Connell, 2004: 61; Bommer vd. 2005; McClough vd. 1998). Örgüte yayılmış aşırı iyimserlik hali ve risk almayı teşvik eden yenilmezlik yanılması, grubun klişelerine karşı güçlü argümanlar üreten üyeye karşı doğrudan baskı yaparak, muhalefeti engellemek (Janis, 1973: 21,22) “grup düşünüşü”ne ya da diğer bir tabirle örgütte “akıl tutulması”na neden olabilir. Halbuki bir örgütte farklı düşünüşeye sahip kişilerin bulunması, grupta hakim olan düşünüşenin tersini düşündüren “şeytanın avukatı”nın bulunması grup için dezavantaj değil bir avantajdır (Zencirkıran ve Keser, 2018 :65).

Örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin alt boyutlarında deneysel değişim sinizminin öğretmenlerde diğer boyutlara kıyasla daha yoğun yaşandığı, dolayısıyla öğretmenlerde değişime karşı olumsuz tutumun daha çok geçmişteki olumsuz neticelerden kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim, değişim çabalarıyla ilgili eleştirilerde katılımcı öğretmenler daha çok; beklentilerinin çok azının gerçekleştiği, değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlandığı ve değişimin beraberinde birçok sorunu getirdiği üzerinde durmuştur.

Bu araştırmada öğretmenler tarafından algılanan örgütsel depresyon düzeyinin ortanın altında olduğu görülmektedir. Alanda yapılan araştırmalarda (Sağır, 2015; Keleş, 2016; Akman ve Abaslı, 2016; Sağır vd., 2018; Aktürk, 2019) öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyinin “orta” düzeyde olduğu belirtilmektedir. Saygılı vd. (2016) ve Atasoy (2018)’un sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmalar da bu bulguyu destekler yöndedir. Doğan (2021) ise market çalışanlarının örgütsel depresyon algılarının yükseğe yakın olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmayı destekler nitelikte Toytok ve Uçar (2018: 119) öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyinin orta düzeyin altında bir seviyede olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yine bu araştırmayı destekler nitelikte farklı alanda çalışanlarla yaptığı araştırmalarda Erbaşı ve Sanioğlu (2016) ve Bozkurt (2021) “düşük” örgütsel depresyon düzeyi belirlemişler, Pohl vd. (2022) de lise öğretmenlerinde hafif düzeyde depresyonun yaygınlığından bahsetmektedirler.

Çalışma ortamındaki kaygı, umut ve mutluluk türünden psikolojik havayı ölçen örgütsel depresyon üzerinde, çalışanların hayata iyimser yahut kötümser bakış açılarının ve kişilik yapılarının etkisi vardır. Karşılaştıkları güçlükler karşısında yılmayan, kolay ilişki kuran iyimserlere nazaran kötümserler, aşırı ihtiyatlı, çekingen ve güvensizdirler (Adler, 2010). Bir başka sınıflandırmaya göre ise; A tipi kişilik yapısına sahip olanlar B tipi kişilik yapısına sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde depresif belirtiler göstermekte (Akıncı vd. 2015) olup öğretmenler arasında işlerini yaparken yoğun stres yaşayan, sabırsız, aceleci davranışlar sergileyen A tipi kişilik yerine; zaman baskısı hissetmeyen, daha rahat, dengeli bir yaşam süren B tipi kişilik tipinin hakim olduğu bilinmektedir (Aydın vd. 2021). Tükenmişliğin içerisinde depresyonu da içeren duygusal boyutu, A tipi davranışlarla bağlantılıdır (Okutan, 2010). A tipi kişilik özelliklerinin genel sinizm ve tükenmişlik üzerinde pozitif etkisinin olması (Ceyhan ve Çiçek, 2020) bu araştırmada örgütsel depresyon ve örgütsel değişim sinizminin düşük çıkmasını açıklayabilecektir. Nevrotik kişilik tipi ile depresyon düzeyi arasında pozitif ilişkinin bulunduğu bir araştırmada (Gülner ve Öztat, 2021) da katılımcılar arasında en az görülen kişilik tipinin nevrotik tip olduğu belirlenmiştir. Nitekim öğretmenler arasında da en az görülen kişilik tipi nevrotiktir (Atmaca, 2020). "Düşünen tiplerden" ziyade "hissedici tipler" olan bireylerin tükenmeye, özellikle de sinizme daha yatkın olduğuna dair göstergeler de vardır (Maslach vd., 2001:411). Bu araştırmada örgütsel depresyon düzeyinin düşük çıkmasının nedenlerinden biri öğretmenlerin sahip oldukları kişilik yapısı olabilir.

Bu araştırma ile diğer araştırmalar birlikte ele alındığında örgütsel depresyon düzeyi üzerinde katılımcıların görev yaptıkları ilçelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sırasının çok etkili olmadığı söylenebilir. Sağır (2015), Keleş (2016), Toytok ve Uçar (2018)'in araştırmadaki katılımcıların bu araştırmadaki katılımcıların görev yaptıkları ilçelere göre sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamasının gerisinde olduğu görülmekle birlikte; Sağır vd. (2018) ve Aktürk'ün (2019) araştırmasında sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamasında önde bulunan ilçeler seçilmesine rağmen daha yüksek örgütsel depresyon düzeyi saptanmıştır (SEGE, 2022). Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda, Avrupalı işçiler, benzer Kuzey Amerika örnekleriyle karşılaştırıldığında, daha düşük ortalama yorgunluk ve sinizm göstermişlerdir. Bunun nedeni farklı kültürel değerlere, grup dayanışmasının Avrupa'da daha yüksek olmasına; ayrıca Kuzey Amerika toplumunun daha büyük başarı yönelimli

olması nedeniyle çalışanlarda meydana gelebilecek strese bağlanmaktadır (Maslach vd. 2001: 412).

Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel depresyon seviyelerinin düşük çıkması üzerinde il çapında eğitim alanında yapılan özgün çalışmalar etkili olmuş olabilir. Öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimlerini destekleme ve motivasyonlarını artırmanın da amaçları içinde sayıldığı, okullarda yapılan faaliyetlerin yakından takip edildiği, desteklendiği ve çalışanların performansına dayalı somut gerekçelerle ödüllendirmeyi sağlayan ve “bir motivasyon ve sinerji oluşturma modeli” olarak gösterilen il genelinde uygulanan yerel bir projenin bu sonuca olumlu katkısı olabilir (BİGEP, 2021).

Bu araştırmada öğretmenlerin eleştirilerinin yönetimin görüşünün uygulanması, çalışanların ek sorumluluk almaktan kaçınması, bürokratik nedenler ve fiziki koşulların uygun olmaması üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Bu araştırmada algılanan örgütsel depresyon düzeyi üzerinde görev yapılan okulun bir önceki seneki merkezi sınav puan ortalaması ve hizmet alanı ile cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, branş, eğitim seviyesi, kariyer durumu ve kıdem gibi demografik değişkenlerin anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Bu araştırmada algılanan ortalama örgütsel değişim sinizmi düzeyi üzerinde görev yapılan okulun bir önceki seneki merkezi sınav puan ortalaması ve hizmet alanı ile cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim seviyesi, ve görev yapılan okuldaki çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, görev yapılan okulun bir önceki seneki merkezi sınav puan ortalaması değişkenine göre öğretmenlerin yaşadıkları depresyon düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Alanyazında, düşük akademik başarıya sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel depresyonu yüksek bulan araştırma (Keleş, 2016) vardır.

Bu araştırmanın ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına ve YDS ve DDS ortalama puanlarına göre, bir önceki senenin merkezi sınav puanına göre Türkiye ortalamasının altında yahut üstünde ortalama puana sahip okullar arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak

EDS alt faktörü ortalama puanında anlamlı bir fark vardır. Bir önceki senenin merkezi sınav puanı sonuçlarına göre Türkiye ortalamasının üstünde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin Türkiye ortalamasının altında bulunan okullara göre EDS sıra ortalamalarının daha küçük olduğu, dolayısıyla edinimsel değişim sinizmini daha yoğun yaşadıkları görülmektedir. Akademik açıdan daha başarılı olan okullarda görev yapan öğretmenlerin, yapılacak değişimle sahip olduklarını kaybedebilecekleri endişesi taşıdıkları söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, görev yapılan okulun hizmet alanı değişkenine göre öğretmenlerin yaşadıkları depresyon düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Literatürde hizmet alanı değişkenine ilişkin bulgulara rastlanmamıştır.

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapılan okullar bakımından 1. ve 2. hizmet alanları arasında anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS ve DDS ortalama puanlarına göre görev yapılan okullar bakımından 1. ve 2. hizmet alanları arasında anlamlı bir fark olmamakla birlikte EDS ortalama puanlarına göre anlamlı bir fark vardır. 1. hizmet alanında görev yapan öğretmenlerin EDS sıra ortalamaları 2. hizmet alanında görev yapan öğretmenlerin EDS sıra ortalamasından daha küçük, dolayısıyla sinizm düzeyleri yüksektir. 1. hizmet alanında çalışan öğretmenlerin yapılacak değişimle rahat ve huzurlarının bozulacağı endişesi taşıdıkları söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin yaşadıkları depresyon düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguyu destekler araştırmalar (Bakan vd. 2014; Uçar, 2016; Keleş, 2016; Saygılı vd. 2016; Aktürk, 2019; Katsantonis 2020; Doğan, 2021) olduğu gibi erkek çalışanları kadın çalışanlara göre daha depresif bulan araştırmalar (Sağır, 2015; Akman ve Abaslı, 2016; Sağır vd. 2018; Atasoy, 2018; Johansson vd., 2022) da bulunmaktadır. Maslach ve Jackson (1981), Maslach vd. (2001:410) ve Troy (2022) kadın çalışanların duygusal tükenmede daha yüksek puana sahip olduğunu belirtirken Castro (2001) erkek öğretmenlerin tükenmişlik belirtilerine karşı daha hassas olduğunu ifade etmektedir. Birleşik Krallık ve Hindistan bankalarındaki erkek çalışanlar arasında umudun daha yüksek olduğunu, kadınların erkeklere göre daha stresli olduğunu; depresyon puanlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtmektedir (Anand, 2022: 259).

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre ve alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre cinsiyetler arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu araştırmayı destekleyen bulgular (Çavdar, 2016; Deniz vd., 2017; Baş, 2018; Kılıçoğlu, 2018) vardır. Ayrıca; kadınları değişime karşı daha olumsuz bulanlar (Ateş, 2017; Mete, 2021) olduğu gibi tam tersi erkekleri değişime karşı daha olumsuz bulanlar (Andersson, 1996; Clarke vd., 1996; Eroğlu, 2019; Gelen ve Elçiçek, 2021) da vardır. Yılmaz (2020) da araştırmasında davranışsal boyutta erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek örgütsel değişim sinizmine sahip olduğunu belirtmektedir. Maslach vd. (2001: 410) genellikle erkeklerin sinizm konusunda daha yüksek puan aldıklarını belirtmektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre, yaş değişkenine göre öğretmenlerin yaşadıkları depresyon düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonucu destekler araştırmalar (Akman ve Abaslı, 2016; Atasoy, 2018; Doğan, 2021) olduğu gibi yaş ilerledikçe depresif özellikli davranışların azaldığı araştırma (Bakan vd., 2014; Saygılı vd., 2016;) yahut da yaş ilerledikçe örgütsel depresyon derecesinin arttığını belirten araştırmalar (Sağır vd., 2018) da vardır. Maslach ve Jackson (1981) genç çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada daha yüksek puan aldığını belirtmekte, Troy (2022) da yaş arttıkça duygusal tükenmenin azaldığını belirtmektedir. Genç çalışanlar arasında tükenmişlik düzeyinin 30-40 yaş üstü çalışanlara göre daha yüksek olduğu bildirilmektedir (Maslach vd. 2001: 409).

Araştırma sonuçlarına göre, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin yaşadıkları depresyon düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu araştırma sonucunu destekleyen araştırmalar (Akman ve Abaslı, 2016; Saygılı vd., 2016; Atasoy, 2018; Aktürk, 2019; Doğan, 2021) bulunmakla birlikte, alanyazında birbirine zıt sonuçlar da yer almaktadır; Bakan vd. (2014) evli öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarını yüksek bulurken, Keleş (2016), Maslach vd. (2001:410) (özellikle erkeklerde) ve Sun vd. (2013) bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde örgütsel depresyon algısına sahip olduğunu belirtmektedirler.

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapan öğretmenler arasında medeni durum bakımından anlamlı bir fark yoktur. Deniz vd. (2017) ile Gelen ve Elçiçek (2021)'in araştırmaları da bu bulguyu doğrulamaktadır. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapan öğretmenler arasında

medeni durum bakımından anlamlı bir fark olmamakla birlikte, DDS ortalama puanlarına göre anlamlı fark bulunmaktadır. Evli olan öğretmenlerin DDS sıra ortalamaları bekar öğretmenlerin DDS sıra ortalamasından daha küçük olduğu, dolayısıyla sinizmi daha yoğun yaşadıkları görülmektedir. Evli olan öğretmenlerin değişimin geçmişte yarattığı olumsuz sonuçlardan daha fazla etkilendiği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, branş değişkenine göre öğretmenlerin yaşadıkları depresyon düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aktürk (2019) ve Sağır vd. (2018) okul türlerine göre örgütsel depresyon düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığını belirtirlerken, Sağır (2015) lise öğretmenlerinin ilkökul öğretmenlerine göre örgütsel depresyon algılarının yüksek olduğunu belirtmektedir. Keleş (2016) bu algının İmam Hatip liselerinde çalışanlarda daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Akman ve Abaslı (2016) temel eğitim öğretmenlerinin liseye göre örgütsel depresyon algılarının düşük olduğunu belirtirken Uçar (2016) ortaokul öğretmenlerinin lise ve ilkökula kıyasla daha fazla örgütsel depresyon düzeyine sahip olduğunu, sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre daha düşük örgütsel depresyon algısına sahip olduğunu belirtmektedir. Keleş (2016) branşlar üzerinde anlamlı bir farklılık görememekle birlikte, 31 saat ve üzeri derse giren öğretmenlerin daha yüksek örgütsel depresyon algısına sahip olduğunu ifade etmektedir. Farklı bir alanda çalışma yapan Atasoy (2018) klinikte çalışan sağlık çalışanlarının düşük, laboratuarda çalışanların ise yüksek düzeyde örgütsel depresyon algısına sahip olduğunu söylemektedir.

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre ve örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapan öğretmenler arasında branş bakımından anlamlı bir fark yoktur. Baş (2018)'ın araştırması bu bulguyu desteklemektedir. Deniz vd. (2017) de sağlık çalışanları arasında görev bakımından örgütsel değişim sinizmi üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Çavdar (2016) ve Yılmaz (2020) alan öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre örgütsel değişim sinizmi algılarını yüksek bulurken; Aslan (2019) sınıf öğretmenlerinin değişim sinizmi algılarının diğer branşlara göre daha yüksek olduğunu söylemiş; Mete (2021) lisede temel eğitime göre, sosyal bilimcilerin de diğer branşlara göre daha fazla örgütsel değişim sinizmi geliştirdiğini belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerin yaşadıkları depresyon düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguyu destekler araştırmalar (Keleş, 2016; Akman ve Abası, 2016; Saygılı vd., 2016; Doğan, 2021) olduğu gibi yüksek lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek örgütsel depresyon düzeyine sahip olduğunu belirten araştırmanın (Sağır, 2015) yanısıra lisans mezunlarının lisansüstü mezunlarına kıyasla daha yüksek depresif algıya sahip olduğunu söyleyen araştırmalar (Atasoy, 2018; Aktürk, 2019) da vardır. Maslach vd. (2001: 410) yüksek eğitim düzeyine sahip olanların, daha az eğitilmiş çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik bildirdiğini belirtmektedirler.

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanı ve alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapan öğretmenler arasında eğitim seviyesine göre (Lisans-Lisansüstü) anlamlı bir fark yoktur. Çavdar (2016), Vu (2020) Gelen ve Elçiçek (2021)'in araştırmaları bu bulguyu desteklemektedir. Aslan (2019) lisans öğrenimi görenlerin lisansüstü öğrenim görenlere kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi geliştirdiğini belirtmekte; Deniz vd. (2017), Kılıçoğlu (2018) ve Mete (2021) ise lisansüstü öğrenim görenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel değişim sinizmi algısına sahip olduğunu belirtmektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre, kariyer basamakları değişkenine göre öğretmenlerin yaşadıkları depresyon düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Doğan (2021) da statü değişkenine göre anlamlı bir farklılığın bulunmadığını belirtmekte, Bakan vd. (2014) ise orta dereceli ünvana sahip çalışanların depresif algılarının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Sağır vd. (2018) örgütsel depresyonu en az memurların en çok ise hizmetlilerin yaşadığını söylemektedir. Saygılı vd. (2016) hemşirelerin diğer sağlık çalışanlarına kıyasla daha fazla örgütsel depresyon algısına sahip olduğunu belirtirken, Atasoy (2018) sağlık çalışanları arasında en düşük örgütsel depresyon algısına hekimlerin sahip olduğunu ifade etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yaşadıkları depresyon düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu araştırma sonucunu destekleyen araştırmalar (Uçar, 2016; Saygılı vd. 2016; Atasoy, 2018; Aktürk, 2019; Doğan, 2021) bulunduğu gibi; en yüksek depresyon düzeyinin 3-5 yıldır görev yapan öğretmen grubunda

olduğunu belirten (Keleş, 2016) yahut da hizmet süresi arttıkça depresif algıların arttığını söyleyen araştırma (Bakan vd. 2014) da mevcuttur. Castro (2001) okulda çalışma süresinin arttıkça mesleki tükenmişliğin artacağını belirtmekte, Troy (2022) da kıdem arttıkça duygusal tükenmenin artacağını ifade etmektedir.

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanı ve alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre öğretmenler arasında görev yapılan okulda çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark yoktur. Bu bulguyu destekleyen araştırmalar vardır. Kılıçoğlu (2018) okulda çalışma süresinin öğretmenlerin örgütsel değişim sinizmi üzerinde etkisinin bulunmadığını belirtmektedir. Deniz vd. (2017) de hastanede çalışma süresinin örgütsel değişim sinizmi üzerinde etkisinin bulunmadığını belirtmektedirler. Vu (2020) okuldaki çalışma süresi ile değişim sinizmi arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca görev yapılan okulda 1-5 yıl çalışanların daha uzun süre çalışanlara kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi algısına sahip olduğunu belirten araştırmalar (Baş, 2018; Aslan, 2019) da vardır.

Algılanan ortalama örgütsel depresyon düzeyinin çalışılan okulun öğretmen mevcudu ve görev yapılan okulda çalışma süresi gibi değişkenlere göre anlamlı farklılaştığı görülmüştür.

Algılanan örgütsel depresyon düzeyinin çalışılan okulun öğretmen mevcudu ve görev yapılan okuldaki çalışma süresi gibi değişkenlere göre anlamlı farklılaştığı görülmüştür. Buna göre mevcut okulda çalışma süresi bakımından 1-5 yıl çalışan öğretmenlerin 6-10 yıl çalışanlara kıyasla örgütsel depresyonu daha fazla algıladıkları görülmüştür. Tayin çıkan okulun ilk zamanlarında okula uyum sorunları, personeli yeterince tanıyamamadan kaynaklı iletişim sorunları gibi nedenlerle 1-5 yıl arası öğretmenlerin örgütsel depresyonu fazla algılamakta 6-10 yıl arası çalışan öğretmenlerin ise artık okulu ve personeli yeterince tanıyarak örgütün kültürünü benimseyip okula olan aidiyetlerinin artması neticesinde örgütsel depresyon düzeyi algılarının düşük çıktığı söylenebilir. Keleş (2016) ise görev yapılan okulda çalışma süresinin örgütsel depresyon algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını söylemektedir. Yine Aktürk (2019)'ün araştırmasının aksine bu araştırmada öğretmen mevcudunun 20 ve üstü sayıda olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin 20'nin altında öğretmen mevcudu olan okullara kıyasla örgütsel depresyonu daha fazla yaşadıkları

belirlenmiştir. Bu duruma neden olarak da öğretmen mevcudu sayısının artmasıyla iletişim olanaklarının daraldığı ve çeşitli grup ve kliklerin doğduğu; ancak öğretmen mevcudunun az olduğu okullarda daha bir aile havasının yakalanarak, personelin birbirlerini daha iyi ve derinden tanıyarak okul dışı yaşantılarına da hâkim oldukları; iyi ve kötü anlarında yanlarında oldukları, dolayısıyla okul ikliminin olumlu etkisine katkısı nedeniyle öğretmen mevcudu az olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarının düşük olması gösterilebilir.

Algılanan ortalama örgütsel değişim sinizmi düzeyinin çalışılan okulun öğretmen mevcudu, yaş grubu, kariyer durumu ve kıdem gibi değişkenlere göre anlamlı farklılaştığı görülmüştür.

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapılan okullar bakımından öğretmen mevcudunun 20'nin altında ve 20'nin üstünde olduğu okullar arasında anlamlı bir fark vardır. Görev yapılan okulda öğretmen mevcudunun 20 ve üstü olan okullar, 20'nin altında öğretmen mevcudu olan okullara kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi yaşadıkları söylenebilir. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapılan okullar bakımından öğretmen mevcudunun 20'nin altında ve 20'nin üstünde olduğu okullar arasında anlamlı bir fark vardır. Öğretmen mevcudu bakımından 20 ve üzerinde yer alan okullarda görev yapan öğretmenlerin YDS, DDS ve EDS sıra ortalamalarının daha küçük olduğu, dolayısıyla sinizmi daha yoğun yaşadıkları görülmektedir.

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapan öğretmenler arasında 30-39, 40-49, 50-59 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Yaş değişkeninin örgütsel değişim sinizmi üzerinde anlamlı bir farklılığı oluşturmadığını belirten yerli literatürün (Deniz vd., 2017; Mete, 2021) aksine bu çalışmada öğretmenlerin yaşı arttıkça örgütsel değişim sinizmi algıları da artmaktadır. Deneyimler neticesinde değişime karşı geliştirilen hayal kırıklığı ve karamsarlığın (Wanous vd. 1994) bu sonuçta etkisi olduğu söylenebilir. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre ise görev yapan öğretmenler arasında yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur. Baş (2018) da yaş değişkeninin örgütsel değişim sinizmi algısına etkisinin olmadığını belirtmektedir.

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanına göre görev yapan öğretmenler bakımından öğretmenlik kariyer basamakları bakımından (Öğretmen-Uzman Öğretmen) anlamlı bir fark vardır. Uzman öğretmenlerin kariyer bakımından öğretmen basamağında yer alan öğretmenlere kıyasla daha fazla örgütsel değişim sinizmi yaşadıkları söylenebilir. Örgütsel değişim sinizmi alt faktörlerinden YDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapan öğretmenler bakımından öğretmenlik kariyer basamakları bakımından (Öğretmen-Uzman Öğretmen) anlamlı bir fark olmamakla birlikte, DDS ortalama puanlarına göre anlamlı fark bulunmaktadır. Uzman öğretmenlerin DDS sıra ortalamaları kariyer bakımından öğretmen statüsünde bulunanların DDS sıra ortalamasından daha küçük, sinizm düzeyleri yüksektir. Uzman öğretmenlerin değişimin geçmişte oluşturduğu olumsuz sonuçlara daha duyarlı olduğu söylenebilir. Bu bulguyu destekleyecek şekilde Clarke vd. (1996) profesörlerin, doçent ya da yardımcı doçentlere kıyasla değişime daha kapalı olduğunu belirtmektedirler. Maslach vd. (2001: 405) tükenmişlik yaşayanların en iyi ve en idealist çalışanlar olduğunu, bu tür kendini adanmış insanların ideallerini gerçekleştirmek için çok fazla gayret güttükleri halde fedakarlıkları yeterli gelmediğinde tükenme ve nihayetinde sinizmin ortaya çıktığını belirtmektedirler.

Ortalama örgütsel değişim sinizmi puanı ve alt faktörlerinden YDS, DDS ve EDS ortalama puanlarına göre görev yapan öğretmenler arasında kıdem bakımından anlamlı bir fark vardır. Kıdem arttıkça örgütsel değişim sinizmi artmaktadır. Öğretmenlerin kıdem yılı arttıkça örgütsel değişim sinizmi ve alt faktörlerini oluşturan yönetsel, edimsel ve deneyimsel değişim sinizm algıları da artmaktadır. Kıdem değişkeninin örgütsel değişim sinizmi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirten araştırmalar (Çavdar, 2016; Baş, 2018; Kılıçoğlu, 2018; Yılmaz, 2020; Gelen ve Elçiçek, 2021) olduğu gibi bu araştırmanın bulgularını destekleyen çalışmalar (Eroğlu, 2019; Vu, 2020; Mete, 2021) da bulunmaktadır.

5.3. Öneriler

Elde edilen bilgiler ışığında bu alanda çalışmayı düşünenler ile eğitim sistemi yapısında başta karar alıcılar olmak üzere çalışanlara bir takım öneriler sunulmaktadır.

5.3.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Yerli literatürde örgütsel depresyon seviyesini ölçen tek bir kaynak bulunduğundan alternatif bir ölçeğın geliştirilmesi yararlı olacaktır.
- Örgütsel depresyon algılarının genelde nicel çalışıldığı, nitel çalışmaların yaygınlaştırılmasının daha ayrıntılı bilgiler sağlayacağı ve geliştirilecek ölçeğe de önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.
- Özel okul çalışanları ve yöneticilere yönelik değişim sinizmi çalışmaları çoğaltılabilir.

5.3.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Özellikle kamuda çalışanlarda çoğunlukla oluşabilecek “çalışsam da bir, çalışmasam da bir” algısını kırarak, nepotizmden uzak performansa, somut veriye ve kanıta dayalı ek ücretlendirme ve ödüllendirme sisteminin getirilmesi elzemdir.
- Örgütte güven, adalet duygularını zedeleyecek davranışlardan kesinlikle kaçınılmalıdır.
- Yöneticilerin değişime yönelik algıları ve tükenmişlik-motivasyon düzeyleri işe alınma/atanma öncesinde yapılan mülakatlarda “örnek olay inceleme” yoluyla mutlaka öğrenilmelidir.
- Örgütte yapılacak değişiklikler öncesinde mutlaka çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin bilinmesi ayrıca düşüncelerinin alınması ve süreç boyunca bilgilendirilmeleri ve kaygılarından arındırılması sağlanmalıdır.
- Bu alanda yapılan çoğu araştırmada öneri olarak getirilen, öğretmenlere verilecek hizmetiçi-eğitimler çoğu kez resen görevlendirmelerle yapıldığından, angarya olarak görülebilecek hizmet-içi eğitimler yerine, bireylerin duygularına ve ruhlarına hitap eden okul içi ve dışı sosyal faaliyetlere yoğunlaşılmalıdır.

- Çalışanları strese sokacak yüksek beklentiler ya da kapasitelerinin üzerinde iş yükü verilmesi durumlarından kaçınılmalıdır.
- Özellikle okulda göreve yeni başlayan öğretmenlerin kaygılarını azaltacak, umutlarını artıracak oryantasyon programları düzenlenmelidir.
- Çeşitli nedenlerle kapatılan, dönüştürülen, birleştirilen ya da şehir dışına çıkarılan büyük yapılı okullar yerine; mahalle aralarında, öğrencilerin de kolaylıkla ulaşabileceği 20 öğretmen mevcudunu geçmeyen çok katlı olmayan okullar yaygınlaştırılmalıdır.
- Örgütte sürekli bir değişime gidildiği, bir değişimin sonucu görülmeden başka bir değişim girişimine başlandığı, öğretmenlerde yılgınlığa sebebiyet verebilecek bir uygulamadan uzak durulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269–292.
- Adler A. (2010). *İnsanı Tanıma Sanatı*. Kâmuran Şipal (çev), Say Yayınları, İstanbul.
- Akduman, G. ve Hatipoğlu, Z. (2020). The Impact Of Perceived Organizational Support On Organizational Depression And Dedication . *Journal of Research in Business* , 5 (1) , 96-126 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jrb/issue/55478/741148>
- Akıncı, Z. , Güven, M. ve Demirel, O. N. (2015). Öğrencilerin A ve B Tipi Kişilik Yapısı ile Psikoşiddet (Mobbing) ve Depresyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma . *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar* , (604) , 55-74 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fpeyd/issue/48043/607546>
- Akman, Y. ve Abaslı, K (2016). Öğretmenlerin Depresif Okul Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 9, Sayı 2, Aralık 2016, ss. 1111-1124
- Aktürk, A. (2019) *Öğretmenlerin damgalama eğilimleri ve örgütsel muhalefet davranışlarının, örgütsel depresyona etkisi*. Necmettin Erbakan Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya
- Amabile T. A., Kramer S. J., (2011) “The Power of Small Wins,” *Harvard Business Review*, May. Erişim :12 Mart 2022.<https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>
- Anand, S. (2022). *Psychological capital and the role of perceived organizational support in determining psychological wellbeing among the UK the India Bank employees* (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 18, 44-469
- Antep, Z. ve Öngel, V. (2021). The Relationship Between Organizational Culture And Task Performance In Lean Hospitals: The Mediating Role Of Organizational Culture .

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 35 (1) , 353-366 . DOI: 10.16951/atauniiibd.835882

Appelbaum, S. (1977). Conceptualizing Organizational Diagnosis and Development Through Model Building. *Group Processes Intergroup Relations* January.

Archimi, C. S. Reynaud, E. Yasin, H. M. ve Bhatti, Z. A. (2018). How Perceived Corporate Social Responsibility Affects Employee Cynicism: The Mediating Role of Organizational Trust. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907–921. <http://www.jstor.org/stable/45022706>

Armağan, A. (2004). Basın Örgütlerinde Planlı Değişim Süreci ve Gelişme Olgusu . *Selçuk İletişim*, 3 (3) , 126-136 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19009/200850>

Armenakis, A. A. ve Harris, S. G. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*. 15: 169-183.

Aslan, H. (2019) *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Sinizmi ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atasoy, A. (2018). Sağlık Çalışanların Örgütsel Depresyon Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi . *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi* , 14 (2) , 41-56 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/spkd/issue/37269/354607>

Ateş, Y. (2017) *Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direnç ortaokullarda bir tarama*. Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Atmaca, T. (2020). Öğretmenlerin kişilik tipleri ile mesleğe yabancılaşma arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 491-506.

Avetyan, T. (2006). "*Leading Brain-Like Organizations: Toward Synthesis and Practical Guidelines*" Honors College Theses. Erişim: 21 Şubat 2022 https://digitalcommons.pace.edu/honorscollege_theses/38

- Avcı, A. (2019) Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* Ağustos, 2019. Cilt:2 Sayı:2 S:148-157
- Avey, J., Wernsing, T. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, March, 44(1), 48- 70
- Aydın, M. (2018). *Eğitim Yönetimi*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Aydın, R. Canavar, O. ve İşlek, M. (2021). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri . *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2) , 165-182 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turksosbilder/issue/67694/1016889>
- Bakan, İ., Taşlıyan, M., Taş, F. ve Aka, N. (2014). Örgüt Depresyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması . *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 4 (1) , 296-315 . Retrieved from <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/10268/125958>
- Bakırcıoğlu, R. (2016). *Ansiklopedik Eğitim Ve Psikoloji Sözlüğü* 2. Baskı. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulamalar*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, Dördüncü Baskı.
- Balcı, A. (2021). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, Pegem A Yayıncılık. Ankara. 6. Baskı
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2005) *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G. Gibson, D. E. (2012) Group Affect: Its Influence on Individual and Group Outcomes *Current Directions in Psychological Science* 21 (2) 119–123 <https://doi.org/10.1177/0963721412438352>

- Bartel, C. A. Saavedra, R. (2000) The collective construction of work group moods
Administrative Science Quarterly; Jun 2000; 45, 2; ProQuest Central
- Barton L. C. Ambrosini V. (2013) The moderating effect of organizational change cynicism
on middle manager strategy commitment, *The International Journal of Human
Resource Management*, 24: 4, 721-746, DOI: 10.1080/09585192.2012.697481
- Baş, G. (2018) *Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri İle Öğretmenlerde
Görülen Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetsel Davranış)* Nobel Yayın Dağıtım:
Ankara.
- Bay, M. ve Akpınar, S. (2016). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Bir Uygulama-Organizational
Change Management And An Empirical Study . *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (16) , 61-70 . Doi: 10.20875/Sb.48748
- Beck, A. T. ve Alford, B. A. (2009). *Depression Causes and Treatment*. Published by
University of Pennsylvania Press:Philadelphia, Pennsylvania
- Bergström, O. Styhre, A. ve Thilander, P. (2014). Paradoxifying Organizational Change:
Cynicism and Resistance in the Swedish Armed Forces, *Journal of Change
Management*, 14: 3, 384-404, DOI: 10.1080/14697017.2014.938096
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., ve Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism,
and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The
Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303–
326. <https://doi.org/10.1177/0021886306296602>
- Betof, E. ve Betof, N. (2010). *Just Promoted, A 12-Month Road Map for Success in Your
New Leadership Role*, Second Edition, The McGraw-Hill Companies, United States.
- BİGEP (2021). Başarıyı İzleme ve Geliştirme Projesi 04.08. 2022
[https://balikesirarge.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_02/07145743_BYGEP_Y
ONERGESY_SONNN.pdf](https://balikesirarge.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_02/07145743_BYGEP_YONERGESY_SONNN.pdf)
- Bilchik, G.S. (2000). *Organizational depression Hospitals Health Networks*;
Chicago Vol. 74, Iss. 2, (Feb 2000): 34-8.

- Bird, L. Clendenin, M. (1992). Telegram Gazette; That thing way down there is Bay State morale: [ALL Edition] Worcester, Mass. [Worcester, Mass]. 20 Aug 1992: A2. Erişim:5 Mart 2022. <https://www.proquest.com/newspapers/that-thing-way-down-there-is-bay-state-morale/docview/268459003/se-2?accountid=15572>
- Bommer, W.H., Rich, G.A. ve Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *J. Organiz. Behav.*, 26: 733-753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bozkurt, E. (2019). *Sağlık Yöneticilerinde Örgütsel Değişim Sinizmi: Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi
- Bozkurt, E. (2020). Sağlık Yöneticilerinde Örgütsel Değişim Sinizmi: Nitel Bir Araştırma . *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi* , (1) , 9-22 . DOI: 10.35375/sayod.600575
- Bozkurt, İ. D. (2021). *Panoptikon'un Çalışan Verimliliği, İş Stresi ve Örgütsel Depresyon Üzerine Etkisi: Balkan Group (Bpet Energy) Örneği* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Broner, C. K. (2003). *Cynicism about organizational change: Disposition, or leadership's creation? the reactions of K-12 educators undergoing systems change* (Order No. 3118888). Available from ProQuest Dissertations Theses Global. (305276190). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/cynicism-about-organizational-change-disposition/docview/305276190/se-2?accountid=15572>
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47 (4): 667-686. <https://doi.org/10.1002/hrm.20239>
- Brunsson, N. (1986). Organizing for inconsistencies : On organizational conflict, depression and hypocrisy as substitutes for action. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2, 165-185.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. Routledge.
- Bursal, M. (2019). *SPSS İle Temel Veri Analizleri Genişletilmiş 2. Baskı*. Anı Yayıncılık: Ankara.

- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegema Yayıncılık: Ankara.
- Byrne, Z. S. Hochwarter, W. A. (2008). "Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Iss: 1 pp. 54 - 72
- Can, H. Aşan Azizdoğlu, Ö., Miski Aydın, E. (2015) *Örgütsel Davranış*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H. Kavuncubaşı, Ş. Yıldırım, S. (2016) *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı, Siyasal Yayın Dağıtım: Ankara.
- Capone, V. Petrillo, G. (2015) Teachers' Perceptions of Fairness, Well-Being and Burnout: A Contribution to the Validation of the Organizational Justice. Index by *Hoy and Tarter International Journal of Educational Management*, v. 30 n. 6 p. 864-880
- Cassie, K. M., Cassie, W. E. (2012). Organizational and Individual Conditions Associated with Depressive Symptoms among Nursing Home Residents over Time. *Gerontologist*, vol. 52 no.6 p812-821 Dec <http://dx.doi.org/10.1093/geront/gns059>
- Castro, J. A. C. (2001) *Prevalence of Burnout Syndrome in Primary School teachers in the Bay of Cadiz educational area*. Cadiz University Department Of Psychology
- Ceyhan, S. ve Çiçek, H. (2020). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özelliklerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Genel Sinizmin Aracı Rolü . *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 20 (2) , 888-903 . DOI: 10.17240/aibuefd.2020..-558384
- Clark, J. (2015). *The Five Principles of Global Leadership: How to Manage the Complexities of Global Leadership* WestBow Press.
- Clarke, J. Ellett, C. Bateman, J. and Rugutt, J. (1996), "Faculty receptivity resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research 1 universities", paper presented at the *Twenty-first Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education*, Memphis, TN, October 31-November 3.

- Cohen, L. Manion, L. Morrison, K. (2021) *Eğitimde Araştırma Yöntemleri* Erkan Dinç ve Kasım Kıroğlu (çev.ed.) Pegem Yayıncılık:Ankara.
- Cohen, P. (2022) Quiet Quitting: Our Favorite Reads. *Harvard Business Review*. September 29, 2022 Erişim: 17 Ekim 2022 <https://hbr.org/2022/09/quiet-quitting-our-favorite-reads>
- Cohen, W.A. ve Cohen, N. (1993). “Corporate Madness: Curing Your Company”, *Management Review*. September.
- Cole, M. S., Walter, F., ve Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945–958. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.945>
- Cook, W. W. ve Medley, D. M. (1954) Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38 (6), 414-418.
- Coyne, J. C. (1976). Depression and the response of others. *Journal of Abnormal Psychology*, 85(2), 186–193. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.85.2.186>
- Cüceloğlu, D. (2006) *İnsan ve Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Çavdar, E. (2016) *Eğitim Örgütlerinde Değişim Sinizmi*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Eko. Ana Bilim Dalı.
- Çiftçi, G. E. ve Altın, Ş. (2020). Örgütsel İklimin Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması . *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 10 (2) , 353-375 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbd/issue/56190/729963>
- Çömez, P. (2007), “*Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Gyte, Sos. Bil. Enst.

- Çömez, P. (2014). Örgütlerde Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Elektrik Sektörü Üzerinde Bir Uygulama . *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4 (7) ,17-27 Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Marufacd/Issue/503/4572>
- Dağcı, A. (2011). Örgütsel Değişim. Y. Demirel, Ö. Yeniçeri(ed.) içinde *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. (s.329-344). Ekin Yayınevi, Bursa.
- Dale, R. (2004). *To Dream Again: How to Help Your Church Come Alive*. Wipf and Stock Publishers.
- Dean, J. W. Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 341-352.
- Deniz, S. , Yüksel, O. , Erkoç, B. ve Çimen, M. (2017). Hastane Çalışanlarında Örgütsel Değişim Sinizmi . *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* , 4 (12) , 219-231 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/52678/694403>
- DeTienne, K. B. Hooley, J. M. Larrocha, C. Reay, A. (2020). How to Manage an Employee with Depression *Harvard Business Review*, Erişim Tarihi:27 Şubat 2022. <https://hbr.org/2020/01/how-to-manage-an-employee-with-depression>
- Doğan, E. , Aktaş, K. ve Kılınç, E. (2020). Örgütsel Sinizm ile Bireysel Performans İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma . *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi* , 2 (1) , 68-78 . DOI: 10.38009/ekimad.701540
- Doğan, A. (2021). *Toksik liderlik davranışlarının örgütsel depresyona ve örgüt temelli benlik saygısına etkisi*. Nişantaşı Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Psikoloji Ana Bilim Dalı / Psikoloji Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Doğru, S. ve Uyar, M. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma (Konya ili örneği). *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* (32),119-143
- Doherty, R. W. (1997). The Emotional Contagion scale: A measure of individual differences. *Journal of Nonverbal Behavior*, 21 (2),131-154. Summer
- Dökmen, Ü. (2004) “Yıldırma (Mobbing), İşyeri Fobisi, Kurum Depresyonu” içinde *Küçük Şeyler*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.

- Durkheim, E. (2004) *Sosyolojik Yöntemin Kuralları*. Cenk Saraçoğlu (çev.) Bordo Siyah Klasik Yayınlar: İstanbul.
- Dursun, E. ve Güngör, Ş. (2020). Değişim Yönetimi Yöntemlerinin Karşılaştırılması: Konteyner Terminal İşletim Sistemi (Tos) Üzerine Bir Uygulama . *Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives*, 8 (1) , 82-95. Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Jimeep/Issue/55110/754811>
- Eaton J, Struthers CW. (2002). Using the internet for organizational research: a study of cynicism in the workplace. *Cyberpsychology Behavior* Aug;5 (4):305-13. doi: 10.1089/109493102760275563. PMID: 12216696.
- Efeoğlu, D. İ. E. ve Özgen, P. D. H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma . *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2) , 237-254 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/4377/59983>
- Elalmış, B. A. (2008). *Çalışma hayatı ve organizasyonlarda değişim ve değişim yönetimi üzerine örnek uygulama, Laferge Çimento Grubu*. Gazi Üniversitesi, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Erbaş, A. ve Sanioglu, Z. (2016). Sosyal Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüt Depresyonunun Aracılık Etkisi . *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi* , 2016 Özel Sayı , 860-867 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bsbd/issue/43860/539549>
- Erdoğan, İ. (2021). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 5. Baskı.
- Eriksson, C. B. (2004). The effects of change programs on employees' emotions *Personnel Review*; Farnborough Vol.33, Iss. 1, 110-126 DOI:10.1108/00483480410510642
- Eroğlu, O. (2019). *Yenilik İklimi ve Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki: Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ertekin, Y.(1978) Örgüt İklimi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 16-35.

- Eser, G. (2017). Değişim Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulamaya Yönelik Bir Model Önerisi. *Business And Economics Research Journal*, Volume 8, Number 4, Pp. 815-834
- Feinstein, D. J. (1982). *Teacher Burn-out: An Investigation Of The Relationship Among Locus Of Control, Job Satisfaction, Self-esteem And Depression Of Teachers Of The Emotionally Disturbed* (Order No. 8212286). Available from ProQuest Dissertations Theses Global. (303227214). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/teacher-burn-out-investigation-relationship-among/docview/303227214/se-2>
- Ferres, N. ve Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strat. Change*, 13: 61-71. <https://doi.org/10.1002/jsc.665>
- Firth-Cozens, J. (1998). Individual and organizational predictors of depression in general practitioners. *British Journal of General Practice*, 48 (435), 1647-1651.
- Fisher, R. P. (1995). *Assessment of clinical depression in public school teachers experiencing career burnout* (Order No. 9604041). Available from ProQuest Dissertations Theses Global. (304198526). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/assessment-clinical-depression-public-school/docview/304198526/se-2>
- Frankel, L. P. (1991). Depressed organizations: Identifying the symptoms and overcoming the causes. *Employment Relations Today* Vol. 18; Iss. 4
- Frankel, L. P. (2007). *Stop Sabotaging Your Career: 8 Proven Strategies to Succeed--in Spite of Yourself*. Warner Business Books Hachette Book Group: New York
- Freudenberger, H. J. (1974) Staff Burn-Out. *Journal Of Social Issues* Volume 90, Number 1.
- Geçkil, T. (2022). Perceived Organizational Democracy and Associated Factors: A Focused Systematic Review Based on Studies in Turkey. *Frontiers in psychology*, 1779.
- Geldi, H. Çalışkan, A. (2021) Sağlık Kurumlarında Değişim Yönetimi Uygulamalarının Sağlık Çalışanlarının Performansına Etkisi *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi /Journal Of Turkish Social Sciences Research* Ekim 2021 Cilt: 6 Sayı: 2

- Gelen, T. ve Elçiçek, Z. (2021). Örgütsel Değişimde Tükenmişliğin Habercisi ‘‘Sinizm’’; Öğretmenlerin Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesi . *Siirt Eğitim Dergisi* , 1 (1) , 1-23 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sedder/issue/65880/1027546>
- Goldman, L. (2019). *What is depression and what can I do about it?* Erişim: 21 Şubat 2022, <https://www.medicalnewstoday.com/articles/8933>
- Gordon, J. M. (2022). *Personal variables that buffer against the development of burnout in public school teachers during the COVID-19 pandemic* (Order No. 29213237). Available from ProQuest Dissertations Theses Global. (2677380947). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/personal-variables-that-buffer-against/docview/2677380947/se-2>
- Gramma, B. , ve Todericiu, R. (2017). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11 (3). doi: 10.1515/sbe-2016-0034
- Gray, H. (2008). Work and depression in economic organizations: the need for action. *Development And Learning In Organizations* Vol. 22 No. 3 pp. 9-11, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1477-7282 j Doi 10.1108/14777280810861758
- Güçlü, N. Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* Sayı: 13
- Gülcan, M. F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*. Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
- Güler, B. (2011). İşsizlik ve Yarattığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi . *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası* , 55 (1) , 373-394 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifm/issue/812/8826>
- Gülнар, B., ve Öztat, F. (2021). Depresyon, Kişilik Tipleri ve Yüz Yüze İletişim İlişkisi Türkiye’deki Üniversite Öğrencileri Arasında Bir Alan Araştırması. *Global Media Journal: Turkish Edition*, 11 (22), 124–144.
- Gürses, G., Helvacı, M. A. (2011). *Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri* 8:1. Erişim: 04 Şubat 2022, <http://www.insanbilimleri.com>

- Hammer, M. J. Barnhill, V. A. (2002). Whose Job is it Anyway? *Proceedings of the Water Environment Federation*, January.
- Halpin, A. W. ve Croft, D. B. (1963). The Organizational Climate Of Schools Administrator's notebook. *Midwest Administration Center The University of Chicago*, Vol.11 March, No: 7
- Hatfield, E. Cacioppo, J. T. Rapson, R. L. (1994) *Emotional Contagion*. Cambridge University Press. Printed in the United States of America
- Helvacı, M. A., ve Çavdar, E. (2017). Change cynicism scale: Development, validity and reliability. *European Journal of Education Studies*, 3 (6), 185-197.
- Henry, J. (2004) "Positive and Creative Organization" P. A. Linley and S. Joseph (ed.). in *Positive Psychology in Practice* (s. 269-283). Published by John Wiley Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications Loveland, Colorado
- Higgins, D. Bourne, P. A. (2018). Implementing Change in an Organization: A General Overview. *Scholarly Journal of Psychology and Behavioral Sciences*. ISSN: 2641-1768 Volume 1 - Issue 1 Doi: 10.32474/Sjpbs.2018.01.000102
- Holzhausen, A. Michle, C. Romero, P. P. (2019). Aging: a fountain of youth for productivity growth *The View Economic Research*, June.
- Hoşgörür, V., ve Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan İlçesi örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 91-102.
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Published by McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York.
- Hughes, M. (2022). *Reflections: How Studying Organizational Change Lost Its Way*. Journal of Change Management (Reframing Leadership and Organizational Practice) 22: 1, 8-25, DOI: 10.1080/14697017.2022.2030980

- Hultman, K.E. (1995). "Scaling the wall of resistance", *Training and Development*, October, pp. 15-18.
- Iqbal, S. M. J. (2014). Stress, Depression and Organizational Workplace. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies* ISSN: 2313-7401 Vol. 1, No. 2, 35-39, 2014
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi . *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 4 (7) , 99-117 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28435/302898>
- Janis, I. L. (1973). Groupthink and group dynamics: A social psychological analysis of defective policy decisions. *Policy Studies Journal*, 2 (1), 19. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/groupthink-group-dynamics-social-psychological/docview/1300120686/se-2>
- Johansson, E. Falkstedt, D. ve Almroth, M. (2022). Depression among teachers: A swedish register-based study. *BMC Public Health*, 22, 1-10. doi:<https://doi.org/10.1186/s12889-022-12758-0>
- Jones, G. R. (2013) *Organizational Theory, Design, and Change*. Seventh edition. published by Pearson Education, Inc.
- Kaçmaz, N. (2005) Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 68: 29-32
- Kaila, H. L. (2005) *Human Resource Management*, 2 Vols. Gyan Publishing House
- Kafes, A. Y. (2021). Depresyon ve Anksiyete Bozuklukları Üzerine Bir Bakış. *Humanistic Perspective*, 3 (1), 186-194. Atıf Cite <https://doi.org/10.47793/Hp.867111>
- Kanter, R. M. (1984). *Change Masters Simon and Schuster*. New York
- Karakose, T., Yirci, R., ve Papadakis, S. (2022). Examining the associations between COVID-19-related psychological distress, social media addiction, COVID-19-related burnout, and depression among school principals and teachers through structural equation modeling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1951. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph19041951>

- Karasar, N. (2020) *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Nobel Yayın. Ankara.
- Katsantonis, I. (2020). Factors Associated with Psychological Well-Being and Stress: A Cross-Cultural Perspective on Psychological WellBeing and Gender Differences in a Population of Teachers. *Pedagogical Research*, 5 (4), em0066. <https://doi.org/10.29333/pr/8235>
- Keleş, E. (2016) *Öğretmen Görüşlerine Göre Liselerde Örgütsel Depresyon*. Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
- Kelly; J. R. Barsade, S. (2001) Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 86, No. 1, September, pp. 99–130, 2001 doi:10.1006/obhd.2001.2974, available online at <http://www.idealibrary.com>
- Khan, A. Sultan, F. (2020). Impact of Depression on Workers' Retention and Efficiency. *Indus Journal of Management Sciences (IJMS)* Volume 01, Issue 02, December
- Kılıç, S. (2013). Örneklem Yöntemleri . *Journal Of Mood Disorders* , 3 (1) , 44-6 . DOI: 10.5455/jmood.20130325011730
- Kılıçoğlu, A. (2018). *Öğretmenlerde Örgütsel Değişim Sinizmi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kilmen, S. (2020). *Eğitim Araştırmacıları İçin SPSS Uygulamalı İstatistik*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Kilpatrick, A. (Ed.). (1998). *Handbook of Health Administration and Policy* CRC Press.
- Kitzmiller, E. M. (2020). "We Are the Forgotten of the Forgotten": The Effects of Charter School Reform on Public School Teachers. *Harvard Educational Review*, v. 90 n. 3 p. 371-396
- Klotz, A. C. ve Bolino, M. C. (2022) When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. *Harvard Business Review*. September 15, 2022 Erişim: 17 Ekim 2022, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>

- Knight, A. P. (2011). Mood at the midpoint: How team positive mood shapes team development and performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Koçel, T. (2013) *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Kotter, J, P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. (January)
- Kotter, J, P; Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change *Harvard Business Review*; Boston Vol. 57, Iss. 2, (March/April). Erişim: 21 Şubat 2022, <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Kozak, M. A., Güçlü, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt:5 Sayı:1.
- Kuiper, N. A. McCabe, S. B. (1985) The Appropriateness of Social Topics: Effects of Depression and Cognitive Vulnerability on Self and Other Judgments. *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 9, No. 4, 1985, pp. 371-379.
- Kulik, J. A. and Mahler, H. I. (1987) Effects of preoperative roommate assignment on preoperative anxiety and recovery from coronary-bypass surgery. *Health Psychology*, 5 (6), 525-543.
- Kuo, C. Chang, K. Quinton, S. Lu, C. Lee, I. (2015) Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism, *The International Journal of Human Resource Management*, 26: 18, 2288-2307, DOI: 10.1080/09585192.2014.985329
- Lazarus R. S. (1993) From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks. *Annu Rev Psychol*.44: 1-21
- Lazarus, R. S. (1999). Hope: An Emotion and a Vital Coping Resource Against Despair. *Social Research*, 66(2), 653–678. <http://www.jstor.org/stable/40971343>
- Levent, F. ve Keser, S. (2016). Examining the organizational cynicism among teachers at schools: A mixed methods study. *Educational Research and Reviews*, 11(21), 2009-2020.

- Liegman, A. A. (2015). *An interconnected perspective of organizational change cynicism (OCC)* (Order No. 3716793). Available from ProQuest Dissertations Theses Global; Publicly Available Content Database. (1699302010). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/interconnected-perspective-organizational-change/docview/1699302010/se-2>
- Lizana, P. A., ve Lera, L. (2022). Depression, anxiety, and stress among teachers during the second COVID-19 wave. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 5968. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph19105968>
- Loo, H. Loo, P. (1993) *Depresyon*. Ali ÖZ(çev.) İletişim Yayınları: İstanbul.
- Lopez S. J., Snyder C. R., Magyar-Moe J. L., Edwards L. M., Pedrotti J.T., Janowski K., Turner J.L., Pressgrove, C. (2004) “Strategies for Accentuating Hope” P. A. Linley and S. Joseph (ed.). in *Positive Psychology in Practice* (s. 269-283). Published by John Wiley Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management*, Vol. 16, No. 1, Feb. Erişim Tarihi:23.03.2022 <https://www.jstor.org/stable/4165814>
- Luthans. F., Norman, S. M., Avolio, B. J. and Avey, J. B., (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/136>
- Mackie, K. S., Holahan, C. K., ve Gottlieb, N. H. (2001). Employee Involvement Management Practices, Work Stress, and Depression in Employees of a Human Services Residential Care Facility. *Human Relations*, 54 (8), 1065–1092. <https://doi.org/10.1177/0018726701548004>
- Malone, E.D. (2018). The Kubler-Ross Change Curve And The Flipped Classroom: Moving Students Past The Pit Of Despair. *Education In The Health Professions*, 1 (2), 36-40.
- Maslach, C. Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied Preventive Psychology* 7:63-74. Cambridge University Press. Printed in the USA.
- Maslach, C. Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113. DOI: 10.1002/job.4030020205

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52 (1), 397-422.
- McClough, A. C., Rogelberg, S. G., Fisher, G. G., ve Bachiochi, P. D. (1998). Cynicism and the quality of an individual's contribution to an organizational diagnostic survey. *Organization Development Journal*, 16, 31-41
- Mete, A. (2021) *Kamu Yönetimindeki Reform Çabaları Bağlamında Öğretmenlerin Türk Eğitim Sistemindeki Reform Hareketlerine Yönelik Tutumları İle Örgütsel Değişim Sinizmi Alguları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Erzurum İlinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miller, F. A; Davis-Howard, V. (2022). It is Time for Organizations to Take a Leap Forward *Organization Development Journal*, ek Special Issue; Chesterland Vol. 40, Iss. 1, (Spring): 43-62.
- Miller, V. Johnson, J. Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80
- Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1989). Combatting cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8 (4), 377-394
- Mishra, A. (2021) *Do Organizations Need Emotionally Intelligent Leadership at the Workplace?* Submitted: June 8th, Reviewed: September 4th, 2021 Published: October 17th, 2021 DOI: 10.5772/intechopen.100294 20.04.2022 <https://www.intechopen.com/online-first/78666>
- Nadeem, M. (2020). Examining the role of change cynicism and organizational commitment to change: A public sector organizational change study in pakistan. *City University Research Journal*, 10(1), 112-120. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/examining-role-change-cynicism-organizational/docview/2414853498/se-2?accountid=15572>

- Nafei, W. A. (2013). Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context. *Journal of Business Administration Research*. Vol. 2, No. 2
- Netterstrøm B, Blønd M, Nielsen M, Rugulies R, Eskelinen L (2010). Development of depressive symptoms and depression during organizational change – a two-year follow-up study of civil servants *Scand J Work Environ Health* 36(6):445-448 doi:10.5271/sjweh.3075
- NIMH (2021). *Depression*. National Institute of Mental Health Office of Science Policy, Planning, and Communications Science Writing, Press, and Dissemination Branch Bethesda, Erişim:27 Şubat 2022. <https://www.nimh.nih.gov/health/publications/depression>
- O'Brien, A. T., Haslam, S. A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., Eggins, R., ve Reynolds, K. J. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to ASPIRe. *The Career Development International*, 9(1), 28–44. <https://doi.org/10.1108/13620430410518129>
- Okutan, E. (2010). *Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Osland, J. S. Kolb, D. A. Rubin, I. M. Turner, M. E. (2006). *Organizational Behavior: An Experiential Approach* Published by Pearson
- Ouedraogo, N. ve Ouakouak, M.L. (2021). "Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 158-179. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0141>
- Özben, Ş. (2008). Yaşlılarda Umutsuzluk . *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* , (23) , . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deubefd/issue/25428/268277>
- Özdemir, S. (2020) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara Pegem A Yayıncılık 9. Baskı.
- Özer, N. Demirtaş, H. Ateş, F. (2015) Okulların Mali Durumlarına ve Bütçe Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri *e-International Journal of Educational Research* Volume: 6 Issue: 1 Winter s. 17-39 DOI: 10.19160/e-ijer.17651

- Parkinson, D. ve Noble, J. (2006). *Oxford Business English Dictionary for learners of English*. Oxford University Press.
- Parlatır, İ. Gözaydın, N. Zülfikar, H. Aksu, T. Türkmen, S. Yılmaz, Y. (1998). *Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları. Türk Tarih Kurumu Basım Evi: Ankara.
- Pfrombeck, J. Doden, W. Grote, G. ve Feierabend, A. (2020). A study of organizational cynicism and how it is affected by social exchange relationships at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12306>
- Pohl, M., Feher, G., Kapus, K., Feher, A., Nagy, G. D., Kiss, J., Tibold, A. (2022). The association of internet addiction with burnout, depression, insomnia, and quality of life among hungarian high school teachers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 438. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph19010438>
- Polat, S. ve Güngör, G. (2014) Relationship between Organizational Change Cynicism and Some Variables in Turkish Public Schools, *The Anthropologist*, 18:3, 1019-1027, DOI: 10.1080/09720073.2014.11891585
- Presthus, R. (1979) *The Organizational Society*. St. Martin's Press, Inc. London and Basingstoke.
- Qian, Y. ve Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 319-332.
- Quratulain, S. ve Al-Hawari, M. A. (2021) Interactive effects of supervisor support, diversity climate, and employee cynicism on work adjustment and performance. *International Journal of Hospitality Management* Volume 93, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102803>.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48- 59. Ss
- Rendon, A. (2000) *The Politics of Play, the Playful, and Postmodern Architecture*. University Of California Riverside. A Dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy

- Rho, E. Jung, J. ve Nam, T. (2021) A Closer Look at What Goes Wrong: Public Employee Cynicism and Resistance to Administrative Reform, *International Journal of Public Administration*, 44:8, 636-647, DOI: 10.1080/01900692.2020.1742738
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., ve Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *Leadership Quarterly*, 20, 680-688.
- Sağır, M. (2015). Öğretmenlerin örgütsel depresyon ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Education* , 4 (3) , 29-42 . DOI: 10.19128/turje.181133
- Sağır, M., Göksoy, S., Aslan, H., (2018). Okulda Örgütsel Depresyon . *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 15 (1) , 55-68 . Retrieved From <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ksusbd/issue/37007/303866>
- Sahoo, B. C. Sia, S. K. Mishra, L. K. ve Wilson, M. J. A. (2022). "Workplace ostracism and organizational change cynicism: moderating role of emotional intelligence", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2021-0499>
- Salihoğlu, G. H. (2014). Örgütsel Yabancılaşma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*,6(2) , 1-11 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16344/171155>
- Saunders, E. G. (2019) Tükenmişliğin Altı Nedeni ve Alınabilecek Önlemler. *Harvard Business Review Türkiye*. Ağustos. Erişim Tarihi:27 Şubat 2022. <https://hbrturkiye.com/dergi/tukenmisligin-alti-nedeni-ve-alinabilecek-onlemler>
- Saygılı M., Avcı K., Uğurluoğlu Ö., Özer, Ö. (2016). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Depresyon Düzeylerinin Belirlenmesi. *Business And Management Studies: An International Journal*, 4 (3), 260 - 272.
- Schweiger, D. L., Ivancevich, J.M. ve Power, F.R. (1987). "Executive actions for managing human resources before and after acquisition", *Academy of Management Executive*, Vol. 1 No. 2, pp. 127-138.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma* Anı Yayıncılık: Ankara.

- SEGE (2022). *İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Müdürlüğü Yayını Sayı: 35. Ankara.
- Seligman M. E. P. (2006). *Learned Optimism How to Change Your Mind and Your Life*. Vintage Books. Printed in the United States of America.
- Self, D. R. ve Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 2, 167-182.
- Sezer, S. (2008) *Bilişsel davranışçı yaklaşımla bütünleştirilen hobiterapi uygulamasının bir eğitim kurumunun örgüt depresyonu üzerindeki etkisi*. Ankara Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı.
- Sezer, S. (2010). Bilişsel Davranışçı Yaklaşımla Bütünleştirilen Hobiterapi Uygulamasının Bir Eğitim Kurumunun Örgüt Depresyonu Üzerindeki Etkisi . *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 13 (23) , 36-50 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50236/647955>
- Sezer, S. (2011). Örgüt Depresyonu Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve Psikometrik Niteliklerinin Belirlenmesi. *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Ocak/January 2011, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 1 Issn: 1303-2860, Doı: 10.4026/1303-2860.2010.164.X
- Sezgin, O. , Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma . *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* , 12 (45) , 411-438 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruoneri/issue/17906/187977>
- Simha, A. Elloy, D. F. ve Huang, H. C. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision*, 52(3), 482–504. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0422>
- Simon, J. (1990). *Good Mood: The New Psychology of Overcoming Depression* Erişim: 21 Şubat 2022 http://www.juliansimon.com/writings/Good_Mood/
- SİY (2021). T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü *Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2019*, Ankara.

- Stanley, David J., Meyer, John ve Topolnytsky, Laryssa (2005). “*Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change*”, *Journal of Business Psychology*, 19(4): 429-459.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., Meyer, C.B. ve Haueng, A.C. (2002). “Excessive change: coping mechanisms and consequences”, *Organizational Dynamics*, Vol. 31 No. 3, pp. 296-312.
- Stobierski, T. (2020). Organizational Change Management: What It Is Why It’s Important. *Harvard Business School Online*. Erişim Tarihi:20.03.2022 <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
- Strick, J. (2021). *Positive Cynicism in the 12th Week of Lockdown*. Erişim: 30 Temmuz 2022 <https://www.ecoport.com/blog/positive-cynicism>
- Sun, J., Buys, N. ve Wang, X. (2013). *Depression in employees in privately owned enterprises in China: is it related to work environment and workability?* *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Şahin, H. (2005). Örgütsel Stres. *Maden Mühendisleri Odası Bülteni*, Mart, Sayı: 72
- Şahin, S. Avan, Y. (2020). Değişim Yönetimi Bağlamında Türk Eğitim Denetim Sistemindeki Değişimlere İlişkin Maarif Müfettişlerinin Görüşleri *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi* 2020, Cilt/Volume 7, Sayı/ Number 1, 110-122
- Şahin, S. ve Aydın Demirel, Ö. (2019). Türkiye’de Eğitimde Değişim İhtiyaçlarına, Engellerine ve Değişime Yön Vermeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* , (48) , 88-106 . <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Deubefd/Issue/51015/602320>
- Şaylan, G. (1973). Çalışma Özendiricileri. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt:6 Sayı:4.
- Şişman, M. (2020) *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Pegem Akademi: Ankara.
- Tayfur, H. (2019). *Örgütsel değişim sinizmi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve yönetici desteğinin aracı rolü* (Order No. 28242379). Available from ProQuest Dissertations Theses Global. (2467864798). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/örgütsel-değişim-sinizmi-ile-işten-ayrılma-niyeti/docview/2467864798/se-2?accountid=15572>

TDK (2022) Erişim: 27 Ağustos 2022 <https://sozluk.gov.tr/>

Tekin, N. G. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri (Siirt İli Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Thundiyil, T. G. Chiaburu, D. S. Oh, I. Banks, G. C. Peng, A. (2015). *Cynical about Change? A Meta-Analysis of Organizational Cynicism Correlates*. Published Online:30 Nov 2017 <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.177>

Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Tolay, E. Sezgin, O. B. ve Sürgevil Dalkılıç, O. (2017). Örgütsel Değişim Sinizmi: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 31 (1) , 0-0 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/45085/563122>

Toytok, E. H. (2017). Perception of Mobbing by Teachers and Organizational Depression: A Correlational Model Study. *Universal Journal of Educational Research* 5 (n12A), 168-175

Toytok, E. H. ve Uçar, L. (2018). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri Ve Örgütsel Depresyon: Bir İlişkisel Tarama Modeli . *EKEV Akademi Dergisi* , 0 (76) , 109-126 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosekev/issue/71466/1149811>

Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.

Trautwein, B. A. (2006). *Change, cynicism, and hope: An exploration into the perceptions of long -term teachers* (Order No. 3227762). Available from ProQuest Dissertations Theses Global. (304912662). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/change-cynicism-hope-exploration-into-perceptions/docview/304912662/se-2>

Troy, K. D. (2022). *School counselor burnout and its impact on implementation of the school counseling program* (Order No. 28963534). Available from ProQuest Dissertations Theses Global. (2645536332). Retrieved from

<https://www.proquest.com/dissertations-theses/school-counselor-burnout-impact-on-implementation/docview/2645536332/se-2>

- Tsang, K. K., Wang, G., ve Bai, H. (2022). Enabling school bureaucracy, psychological empowerment, and teacher burnout: A mediation analysis. *Sustainability*, 14 (4), 2047. doi:<https://doi.org/10.3390/su14042047>
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman ili kamu kurumlarında bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tülübaş, T. ve Göktürk, Ş. (2021). Örgütsel değişim sinizmi ölçeği: Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenirlik analizi. *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8, 574-591. doi: 10.30900/kafkasegt.958388
- Uçar, L. (2016). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ve örgütsel depresyon: Bir ilişkiyel tarama modeli*. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığı.
- Uçkun, S. Kaya, M. ve Uçkun, C. G. (2020). "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ", *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 6(30): 334-342
- Uzonwanne, F. C. (2014). Depression, Anxiety and Stress as Correlates of Organizational Citizenship Behaviour among Oil Workers in Nigeria. *European Journal of Globalization and Development Research*, Vol. 10, No. 1.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri . *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 7 (7) , 84-90 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/pauefd/issue/11136/133208>
- Van Wagoner, R. J. (2004) Influencing The Perception Of Organizational Change In Community Colleges, *Community College Journal Of Research And Practice*, 28: 9, 715-727, DOI: 10.1080/10668920390254690
- Vu, P. (2020). *The impact of interpersonal relations between teachers and principals on organizational change and cynicism in public elementary schools through the lens of the leader-member exchange theory* (Order No. 28094635). Available from ProQuest Dissertations Theses Global; Publicly Available Content Database. (2447245636).

Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/impact-interpersonal-relations-between-teachers/docview/2447245636/se-2>

- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (1994), “Organizational Cynicism: An Initial Study”, *Academy of Management Best Papers Proceedings*: 269–273.
- Wanous, J. P. Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (2004). Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective. *Psychological Reports*, 94(3_suppl), 1421–1434. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3c.1421-1434>
- Watt, J. D., ve Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23–31. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-change-cynicism-review-literature/docview/197996444/se-2>
- Willeke, K., Janson, P., Zink, K., Stupp, C., Kittel-Schneider, S., Berghöfer, A., . . . Keil, T. (2021). Occurrence of mental illness and mental health risks among the self-employed: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8617. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18168617>
- Williams, L. C. (1996). *Business Decisions, Human Choices, Restoring The Partnership Between People And Their Organizations*, Greenwood Publishing Group, Usa.
- WHO (2017) *Depression and Other Common Mental Disorders: Global Health Estimates*. Geneva: World Health Organization;. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- WHO (2021). <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression> 13.09.2021
- WHO (2022) *WHO guidelines on mental health at work* Geneva: World Health Organization; Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- Worthington, R. L. ve Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), November 806-838. DOI: 10.1177/0011000006288127

- Wu, C., Neubert, M. J., ve Yi, X. (2007). Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change: The Mediating Role of Justice Perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327–351. <https://doi.org/10.1177/0021886307302097>
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri Seçkin* Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, İ. ve Emre Deveci, S. (2022). Endüstriyel Girişimcilerin Değişim Algılarını Ve Değişim Stratejilerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Çalışma. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences* , 21 (1) , 231-249 . Doi: 10.21547/Jss.933471
- Yılmaz, H. K. (2020) *Okul yöneticilerinin değişim sürecinde duyguları yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin değişim sinizmi düzeyleri arasındaki ilişki* Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı / Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
- Yim, J. S. ve Moses, P. (2016). Work factors and teacher satisfaction: The mediating effect of cynicism toward educational change. *Issues in Educational Research*, 26(4), 694-709. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/work-factors-teacher-satisfaction-mediating/docview/2393121998/se-2>
- Yüksel, Y. (2021). Polis Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İletişim Stratejileri: Compstat Örnek Olayı . *İletişim Çalışmaları Dergisi* , 7 (2) , 383-406 . Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/İcd/İssue/62107/836078>
- Zabielska, E. (2011). *Understanding the Difference Between Stress and Depression*. Erişim: 27 Şubat 2022. <https://ezinearticles.com/?Understanding-the-Difference-Between-Stress-and-Depression&id=6624305>
- Zencirkıran, M. Keser, A. (2018) *Örgütsel Davranış*. Dora Yayıncılık, 1. Baskı. Bursa.
- Zenger, J. Folkman, J. (2022) Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees. *Harvard Business Review*. August 31, 2022 Erişim: 16 Ekim 2022 <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

Zengin, Ő. ve Bekmezci, M. (2021). İŞletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon . *Toros Üniversitesi İisbf Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (15) , 10-28 . Doi: 10.54709/İisbf.974183



EKLER

EK 1. Ölçek Kullanım İzinleri

Re: Örgütsel değişim sinizmi ölçeği kullanım izni

1.02.2022 Sal 18:25

Kime: Siz

Merhaba Ahmet Bey,

Elbette. Ölçeği kullanmanız bizi mutlu eder. Çalışmanızda başarılar dileriz.

Yazar ekibi adına:

Re: Örgüt Depresyonu Ölçeği Kullanım İzni

2.02.2022 Çar 16:02

Kime: Siz

Ahmet bey ölçeği kullanabilirsiniz, iyi çalışmalar.
Sevgi Sezer Öztürk

Hocam merhaba,

Tarafınızca geliştirilen,2011 yılında "İşGüc" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi(13/1)'nde "Örgüt Depresyonu Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve Psikometrik Niteliklerinin Belirlenmesi" adıyla yayımlanan makalede yer alan "Örgüt Depresyonu Ölçeği"ni okul yapısına uyarlayarak ekteki şekliyle "Örgütsel değişim ve örgütsel depresyon arasındaki ilişkinin okul boyutunda incelenmesi" konulu yüksek lisans tezimde müsaadeniz olması durumunda kullanmayı planlıyorum.

Teşekkür ederim.

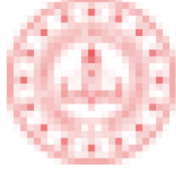
Saygılarımla.

Ahmet AFACAN

Müdür Yardımcısı,

Öğrenci, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda

EK 2. MEB Anket İzni



T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-99191664-605.01-47686686
Konu : Araştırma İzni

12.04.2022

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 2020/2 sayılı genelgesi.

b) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğünün 02/04/2022 tarih ve 2200073890 sayılı yazısı.

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Ahmet AFACAN		
Danışmanı	Prof. Dr. Nejat İRA		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü		
Alan/Bölüm	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/ Eğitim Yönetimi ve Denetimi		
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	"Örgütsel Değişim ile Örgütsel Depresyon Arasındaki İlişkinin Okul Boyutunda İncelenmesi"		
Başvuru Tarihi	07.04.2022	Başvuru Sayısı	47350039
Çalışma Başlama Tarihi	22.05.2022		
Çalışma Bitiş Tarihi	06.06.2022		
Veri Toplama Araçları	Yüksek lisans Tez Çalışması		
ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ			
Balıkesir / Ayvalık, Burhaniye, Edremit, Gömeç ve Havran ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulanacaktır.			

07/04/2022 tarihli araştırma izni başvurusu 21.01.2020 tarih ve 2020/2 sayılı araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik izinlerine ilişkin genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Lisans, lisansüstü, TÜBİTAK çalışmalarına ve seminer ödevlerine veri toplamak amacıyla, araştırma önerisinin ve veri toplama araçlarının içerik ve kapsam yönünden Türk Millî Eğitiminin amaçlarına uygun olduğu, millî ve manevî değerlere aykırı ve kişilik haklarını zedeleyecek herhangi bir unsur taşımadığı görülmüştür.

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde, öğrenci ve velilerin kişisel bilgilerinin alınmaması/verilmemesi kaydı ile yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarımıza arz ederim.

EK 3. Araştırma Yapılan Evren Listesi

Sıra N.	İl Adı	İlçe Adı	Kurum Türü Adı	Kurum Adı
1	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	AKÇAPINAR ORTAOKULU
2	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	ALİ ÇETİNKAYA ORTAOKULU
3	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	BAĞYÜZÜ ORTAOKULU
4	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	CİHAN YORGUN ORTAOKULU
5	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	ÇAKMAK ORTAOKULU
6	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	MECİT ATAĞLI ORTAOKULU
7	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	MEHMET AKİF ERSOY ORTAOKULU
8	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	NECMİ KOMİLİ ORTAOKULU
9	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	NURİ ZARPLI ORTAOKULU
10	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	SAKARYA ORTAOKULU
11	BALIKESİR	AYVALIK	Ortaokul	15 EYLÜL ORTAOKULU
12	BALIKESİR	BURHANİYE	Ortaokul	BAHADINLI ORTAOKULU
13	BALIKESİR	BURHANİYE	Ortaokul	HACI MUSTAFA MÜDÜROĞLU ORTAOKULU
14	BALIKESİR	BURHANİYE	Ortaokul	KIZIKLI ORTAOKULU
15	BALIKESİR	BURHANİYE	Ortaokul	NADİR TOLUN ORTAOKULU
16	BALIKESİR	BURHANİYE	Ortaokul	PELİTKÖY HALİT SELÇUK ORTAOKULU
17	BALIKESİR	BURHANİYE	Ortaokul	ŞARKÖY ORTAOKULU
18	BALIKESİR	BURHANİYE	Ortaokul	ŞEHİT AHMET ÇELİK ORTAOKULU
19	BALIKESİR	BURHANİYE	Ortaokul	ŞEHİT MUSTAFA SERİN ORTAOKULU
20	BALIKESİR	BURHANİYE	Ortaokul	ŞEHİT PİLOT ÜSTEĞMEN ERDEM MUT ORTAOKULU
21	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	AKÇAY ŞEHİT HALİL KANTARCI ORTAOKULU
22	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	ALTINOLUK KARDEŞ ÇAVUŞOĞLU ORTAOKULU
23	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	ALTINOLUK MUSTAFA ERÇETİN ORTAOKULU
24	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	AVCILAR ORTAOKULU
25	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	DOKUZ EYLÜL ORTAOKULU
26	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	GÖBELEZOĞLU ORTAOKULU
27	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	GÜRE ATATÜRK ORTAOKULU
28	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	KADIKÖY LEMAN AKPINAR ORTAOKULU
29	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	KIZILKEÇİLİ ORTAOKULU
30	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	MEVLANA ORTAOKULU
31	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	ORTAOBA EŞREF KAYA ORTAOKULU
32	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	REMZİ MOLVALIOĞLU ORTAOKULU
33	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	ŞEHİT HAMDİBEY ORTAOKULU
34	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	ŞEHİT KADİR ALTINÖZ ORTAOKULU
35	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	ŞEHİT TÜMGENERAL AYDOĞAN AYDIN ORTAOKULU
36	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	YOLÖREN ESİN AKPINAR ORTAOKULU
37	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	ZEYTİNLİ ORTAOKULU
38	BALIKESİR	EDREMİT	Ortaokul	75.YIL ORTAOKULU
39	BALIKESİR	GÖMEÇ	Ortaokul	HACIHÜSEYİNLER ORTAOKULU
40	BALIKESİR	GÖMEÇ	Ortaokul	KARAAĞAÇ AHMET KARAKAŞ ORTAOKULU
41	BALIKESİR	GÖMEÇ	Ortaokul	ŞEHİT MUSTAFA GÜVENÇ ALDEMİR ORTAOKULU
42	BALIKESİR	GÖMEÇ	Ortaokul	ULUBEYLER ORTAOKULU
43	BALIKESİR	HAVRAN	Ortaokul	ÇAMDİBİ ORTAOKULU
44	BALIKESİR	HAVRAN	Ortaokul	GÜLSÜM MEHMET UYSAL BÜYÜKDERE ORTAOKULU
45	BALIKESİR	HAVRAN	Ortaokul	KALABAK ORTAOKULU
46	BALIKESİR	HAVRAN	Ortaokul	KOBAKLAR ORTAOKULU
47	BALIKESİR	HAVRAN	Ortaokul	KOCASEYİT ORTAOKULU
48	BALIKESİR	HAVRAN	Ortaokul	KÜÇÜKŞAPCI ORTAOKULU
49	BALIKESİR	HAVRAN	Ortaokul	SEKİZEYLÜL ORTAOKULU
50	BALIKESİR	HAVRAN	Ortaokul	ŞEHİT EYÜP KARATAŞ ORTAOKULU

EK 4. Ölçek Formu

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SINIZMI İLE ÖRGÜTSEL DEPRESYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN OKUL BOYUTUNDA İNCELENMESİ	
BİLGİLENDİRİLMİŞ GONÜLLÜ ONAM METNİ	
<p>Sayın Katılımcı, Sizi Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet AFACAN tarafından yürütülen "Örgütsel Değişim ile Örgütsel Depresyon Arasındaki İlişkinin Okul Boyutunda İncelenmesi" başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı okulları örgütsel depresyon seviyesi ve örgütsel değişime yönelik tutumlarının belirlenerek varsa yaşanan olumsuzlukların giderilmesi için literatür ışığında yeni bir yol belirlemektir. Araştırmada sizden tahminen 35 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 300 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamaktır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.</p>	
<p style="text-align: right;">Araştırmacının E- Posta Adresi:</p>	
<p><input type="radio"/> Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum. <input type="radio"/> Araştırmaya katılmayı kabul etmiyorum.</p>	
<p>Veriler toplu değerlendirilecek olup cevaplar gizli tutulacak, sonuçlar bireylerle bağlantı kurabilecek şekilde kimseye paylaşılmayacaktır. Bu bağlamda ankette kimliğinizi belirten herhangi bir ibare yer almasına gerek yoktur. Bu ölçekte 2 bölüm halinde 74 soru bulunmaktadır. Konu ile ilgili görülen fakat ankette yer almayan noktalarda (varsa) görüşlerinizi anketin son bölümünde belirtebilirsiniz. Katılımınız ve gösterdiğiniz ilgiden ötürü teşekkür ederim.</p>	
DEMOGRAFİK NİTELİKLER	
1	Cinsiyetiniz <input type="radio"/> Erkek <input type="radio"/> Kadın
2	Yaşınız <input type="radio"/> 20-29 <input type="radio"/> 30-39 <input type="radio"/> 40-49 <input type="radio"/> 50-59 <input type="radio"/> 60 yaş ve üzeri
3	Medeni Durumunuz <input type="radio"/> Evli <input type="radio"/> Bekâr
4	Branşınız:.....
5	Eğitim Durumunuz <input type="radio"/> Önlisans <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Yüksek Lisans <input type="radio"/> Doktora <input type="radio"/> Diğer
6	Çalıştığınız okuldaki istihdam şekliniz <input type="radio"/> Kadrolu <input type="radio"/> Sözleşmeli <input type="radio"/> Ücretli <input type="radio"/> Diğer.....
7	Öğretmenlik kariyer durumunuz <input type="radio"/> Aday Öğretmen <input type="radio"/> Öğretmen <input type="radio"/> Uzman Öğretmen <input type="radio"/> Başöğretmen
8	Meslekteki kıdeminiz <input type="radio"/> 1 ile 5 yıl <input type="radio"/> 6 ile 10 yıl <input type="radio"/> 11 ile 15 yıl <input type="radio"/> 16 ile 20 yıl <input type="radio"/> 21 yıl ve üzeri
9	Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz <input type="radio"/> 1 ile 5 yıl <input type="radio"/> 6 ile 10 yıl <input type="radio"/> 11 ile 15 yıl <input type="radio"/> 16 ile 20 yıl <input type="radio"/> 21 yıl ve üzeri
TUTUM ve GÖRÜŞE İLİŞKİN SORULAR	
10	Okulumda çatışmalara yapıcı çözümler getirilir. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
11	Çalışanların düşüncelerine saygı gösterilir <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
12	Kişilerarası iletişim yapıcı olmaktan çok yitkicidir. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
13	Çalışanlarda genel olarak bir halsizlik hali mevcuttur. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
14	Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarında belirsizlik vardır. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
15	Okulum yeniliklere açıktır. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
16	Çalışanlar teşvik edilip ödüllendirilir. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
17	Karar almadan önce her düzeydeki çalışanların fikirleri alınır ve değerlendirilir. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
18	Bu okulda çalıştığım için kendimi değerli ve şanslı hissediyorum. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
19	Çalışanlar okulun geleceği konusunda umutsuzdur. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
20	Çalışanlar şevkle çalışmaktadır. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
21	Her zaman yönetimin görüşü uygulanır. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
22	Farklı görüşlere karşı çıkılır. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
23	Okulum sürekli gelişmekte ve ilerlemektedir. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
24	Çalışanların sorunlarıyla hemen ilgilenilir ve giderilmeye çalışılır. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum
25	Çalışanların çoğu işini severek yapmaz. <input type="radio"/> Kesinlikle Katılmıyorum <input type="radio"/> Katılmıyorum <input type="radio"/> Kısmen Katılıyorum <input type="radio"/> Katılıyorum <input type="radio"/> Tamamen Katılıyorum

26	Çalışanlar gereksiz işlerle uğraşmaktan, gerçek işlerini tam olarak yapamamaktadır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
27	Çalışanların çoğu iş yerinde mutsuzdur.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
28	Çalışanlar birbirlerinin gelişmelerine yardımcı olmaktadır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
29	Çalışma ortamımız her zaman iyileştirilir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
30	Okulumdaki değişimler ümit vericidir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
31	Okulun fiziki koşulları bakımsızdır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
32	Okulum yeni şeyler öğrenmeye elverişlidir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
33	Bürokratik nedenlerden okulum gelişmemektedir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
34	Okulumda gelişim için planlar yapılır ve uygulanır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
35	Okulumda çalışanların ihtiyaçları giderilmeye çalışılır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
36	İdare ile uyum ve işbirliği içinde çalışılmaktadır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
37	Yönetim çalışanlara eşit davranmaz.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
38	Çalışanlar öğrencilerin sorunlarını dinlemeye açıktır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
39	Çalışanların çoğu ek sorumluk almak istemez.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
40	Yönetim, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmesi için bütün imkanlarını kullanır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
41	Okulumda işler yavaş ilerler.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
42	Çalışma koşullarımdan memnunum.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
43	Okulumda politika ve prosedürlere daima uyulur.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
44	Değerlendirmeler nasıl çalıştığıma göre yapılır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
45	Çalışanlarda işe geç kalma çok olur.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
46	Çalışanların fikirleri, projeleri idare tarafından dinlenir ve desteklenir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
47	Çalışanlar değişime direnç gösterir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
48	Çalışanların performansı düşüktür.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
49	Çalışmamın kalitesi hakkında, düzenli olarak geri bildirim alırım.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
50	Bir çatışma durumunda herkes birbirini suçlar.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum

51	Okulmda yenilikler takip edilir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
52	Okulmdaki değişim çabaları başarısızlıkla sonuçlanır.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
53	Okulmdaki değişimler çalışanları olumsuz etkiler.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
54	Okulmdaki değişimlerde çalışanların yararı gözetilmez.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
55	Okulmdaki değişimler, beraberinde birçok sorun getirir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
56	Okuldaki değişimlerin başarılı olacağına inanırım.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
57	Okulmdaki yöneticiler, değişim konusunda samimi değildirlir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
58	Okulmdaki yöneticiler, değişimi “yapmış olmak için” yaparlar.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
59	Okulmdaki yöneticiler, değişimi art niyetli amaçları için kullanırlar.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
60	Okulmdaki yöneticiler, aslında değişmeyi gerçekten istemezler.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
61	Okulmdaki yöneticiler, değişimin yararına inanmazlar.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
62	Okulmdaki değişimlerin sonunda, beklentilerimin çok azı gerçekleşir.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
63	Okulmdaki değişimler yüzünden sahip olduklarımı yitirim.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
64	Okulmdaki değişimler huzurumu kaçırr.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
65	Okulmdaki değişimler rahatımı bozar.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
66	Okulmdaki değişimler yüzünden belirsizlik yaşarım.	① Kesinlikle Katılmıyorum	② Katılmıyorum	③ Kısmen Katılıyorum	④ Katılıyorum	⑤ Tamamen Katılıyorum
67	Ekleme istediğiniz bir şey varsa buraya yazabilirsiniz.					

EK 5. Etik Kurul Kararı



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2200064840
Konu : Başvuru İncelenmesi

21.03.2022

Sayın Ahmet AFACAN

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2022-YÖNP-0208 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 17.03.2022 tarih ve 06/16 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 16- Ahmet AFACAN'ın sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Örgütsel değişim ile örgütsel depresyon arasındaki ilişkinin okul boyutunda incelenmesi" başlıklı araştırmasının, ilgili **kurumun izninin alınması** ve Bilimsel Araştırmalar Etik Kuruluna sunulması koşulu ile Etik Kurul ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.