

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**DEMOKRATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ:**  
**BALIKESİR İLİ MERKEZ İLÇELERİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ramazan DERİN**

**Balıkesir, 2016**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**DEMOKRATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ:**  
**BALIKESİR İLİ MERKEZ İLÇELERİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ramazan DERİN**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ**

**Balıkesir, 2016**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 200812509007 numaralı Ramazan DERİN'in hazırladığı "Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 25.05.2016 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.



Prof. Dr. Cevat ÖZYURT  
Başkan



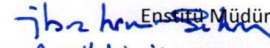
Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ  
Üye (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif ERDENER  
Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

04/06/2016

  
Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

## ÖNSÖZ

Bu araştırma, son yıllarda eğitim örgütlerinde de araştırmacıların ilgisini çeken örgütsel sinizm kavramı ile örgütün başarısında önemli bir etken olan demokratik liderlik stili arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma eğitim örgütlerinde demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine yapılan ilk çalışma olmakla birlikte araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini azaltan demokratik liderlik stili ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Bu araştırma burada andığım kişilerin desteği ve yardımı olmadan tamamlanamazdı.

İlk olarak, bu araştırmayı tamamlamamı sağlayan ve bu süreçte her zaman danışabildiğim, rehberlik eden, yardımcı ve destek olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Okuldaki koşuşturmaca içerisinde zaman ayırıp sabırla araştırmanın veri toplama aracı olan anketleri dolduraran, tüm değerli meslektaşlarıma katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim ve tez hazırlama süreci boyunca yanımda olan, beni destekleyen ve her zaman anlayış gösteren sevgili anne ve babama, kardeşlerime ve değerli arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak araştırmamı tamamlamam konusunda beni her zaman teşvik eden, destekleyen ve anlayış gösterip yanımda olan sevgili eşim Atife DÖNMEZ DERİN'e sonsuz sevgilerimle...

Ramazan DERİN

Mart, 2016

## ÖZET

### DEMOKRATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ: BALIKESİR İLİ MERKEZ İLÇELERİ ÖRNEĞİ

**DERİN, Ramazan**

**Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ**

**2016, 119 Sayfa**

Bu araştırmanın temel amacı, demokratik liderlik stili ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma evrenini 2014–2015 öğretim yılında Balıkesir ili merkez ilçeleri şehir merkezinde 19 ortaokulda görev yapan 936 öğretmen oluşturmaktadır. Analizlerde öğretmenlerden geri alınan 383 veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırma verileri için kişisel bilgi formu ile birlikte Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan'ın 2009 yılındaki araştırmasında kullandığı Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) ve Terzi (2015) tarafından geliştirilen Demokratik Liderlik Ölçeği (DLÖ) kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 20. paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans, aritmetik ortalama, pearson korelasyon analizi, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve basit doğrusal regresyon kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; demokratik liderlik ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, öğretmenlerin okul müdürlerinin yüksek oranda demokratik liderlik stili sergilediğini düşündüğü ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm düzeyinin yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür. Ayrıca demokratik liderlik ile branş değişkeni, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm ile de branş, okul kıdemi ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi

sonucunda okul müdürlerinin demokratik liderlik stilinin öğretmenlerin örgütsel sinizmini anlamlı bir Şekilde yordadığı görülmüş ve demokratik liderlik örgütsel sinizmindeki toplam varyansın %29'unu anlamlı bir Şekilde açıklamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, demokratik liderlik, sinizm, örgütsel sinizm.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATION BETWEEN DEMOCRATIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CYNICISM: BALIKESİR PROVINCE CENTER DISTRICTS SAMPLE**

**DERİN, Ramazan**

**Master's Thesis, Department of Educational Sciences**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ali Rıza TERZİ**

**2016, 119 Pages**

The main aim of this research is to examine the relation between the democratic leadership style and organizational cynicism. The research is at relational screening model. The universe of the research is composed of 936 teachers working at 19 secondary schools which are located in the central districts of Balıkesir in 2014-2015 Academic year. 383 surveys collected back from teachers were used for the analysis. For the data of the research; with the personal data form; Organizational Cynicism Scale (OCS) that was used in the research of Kalağan in 2009 and developed by Dean, Brandes and Dharwadkar (1999) and Democratic Leader Scale (DLS) developed by Terzi (2015) were used. SPSS 20. software program was used for the analysis of the acquired data. Frequency, arithmetic mean, independent samples t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), pearson correlation analysis and simple linear regression analysis were used to analyze the data. According to research results; there is a strong negative relation between democratic leadership and organizational cynicism. Beside this result, it is found that the teachers have the idea of their principals exhibit democratic leadership style and their perception of organizational cynicism level is not so high. A significant difference is found between democratic leadership and branch variable. There is also a significant difference between teachers' perception

of organizational cynicism and branch, school seniority and professional seniority variables as well. According to the regression analysis, it is observed that school principals' democratic leadership style predicts the teachers' perception of organizational cynicism significantly and democratic leadership accounts for %29 of the total variance for organizational cynicism.

**Key Words:** Leadership, democratic leadership, cynicism, organizational cynicism.



# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ .....	III
ÖZET .....	IV
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VIII
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XII
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	2
1.3. Önem .....	3
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN .....	6
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	6
2.1.1. Liderlik- Kavramı .....	6
2.1.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Farkı/Ayrımı .....	8
2.1.1.2. Etkili Liderin Özellikleri .....	10
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları .....	11
2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....	12
2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....	12
2.1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları .....	13
2.1.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları .....	14
2.1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	15
2.1.2.2.4. Blake ve Mounon'un Yönetimsel Şebekesi .....	16
2.1.2.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımları .....	17
2.1.2.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli .....	18
2.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	20
2.1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı .....	21
2.1.2.3.2. Hersey Ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	22
2.1.2.3.3. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı .....	23
2.1.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı .....	24
2.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı .....	24
2.1.3. Liderlik Stilleri .....	26
2.1.3.1. Geleneksel Liderlik Stilleri .....	26
2.1.3.1.1. Otokratik Liderlik .....	26
2.1.3.1.2. Demokratik Liderlik .....	27
2.1.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	29
2.1.3.1.4. Karizmatik Liderlik .....	29
2.1.3.2. Yeni Liderlik Stilleri .....	30
2.1.3.2.1. Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik .....	31
2.1.3.2.2. Vizyoner Liderlik .....	32

2.1.3.2.3. Etik Liderlik .....	33
2.1.3.2.4. Kültürel Liderlik .....	34
2.1.3.2.5. Süper Liderlik .....	35
2.1.3.2.6. Öğretim Liderliği .....	36
2.1.4. Demokratik Liderin Özellikleri-Önemi .....	37
2.1.5. Okul Yöneticisinin Liderlik Rollerini .....	38
2.1.6. Sinizm Kavramı .....	39
2.1.7. Sinizm Türleri .....	40
2.1.7.1. Kişilik Sinizmi .....	41
2.1.7.2. Toplumsal Sinizm .....	41
2.1.7.3. İşgören Sinizmi .....	42
2.1.7.4. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	44
2.1.7.5. Mesleki Sinizm .....	46
2.1.8. Örgütsel Sinizm .....	46
2.1.9. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	48
2.1.9.1. Bilişsel (İnanç) Boyut .....	49
2.1.9.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut .....	49
2.1.9.3. Davranışsal (Davranış) Boyut .....	50
2.1.10. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler .....	51
2.1.11. Örgütsel Sinizmin Özellikleri ve Önemi .....	54
2.1.12. Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....	55
2.2. İlgili Araştırmalar .....	58
2.2.1. Yurtiçi Araştırmalar .....	58
2.2.1.1. Liderlik ve Örgütsel Sinizm İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar ..	58
2.2.1.2. Liderlik veya Örgütsel Sinizm İle İlgili Dolaylı Araştırmalar .....	62
2.2.2. Yurtdışı Araştırmalar .....	68
2.2.2.1. Liderlik ve Örgütsel Sinizm İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar ..	68
2.2.2.2. Liderlik veya Örgütsel Sinizm İle İlgili Dolaylı Araştırmalar .....	70
3. YÖNTEM .....	73
3.1. Araştırmanın Modeli .....	73
3.2. Evren ve Örneklem .....	73
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri .....	74
3.3.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği .....	74
3.3.2. Demokratik Liderlik Ölçeği .....	75
3.4. Veri Toplama Süreci .....	76
3.5. Verilerin Analizi .....	76
4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	79
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	89
5.1. Sonuçlar .....	89
5.2. Öneriler .....	101
KAYNAKÇA .....	103
EKLER .....	117
Ek 1. Veri Toplama Aracı .....	117
Ek 2. Balıkesir İl Millî Eğitim Müdürlüğü Onayı .....	119

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Liderlik Tanımları .....	7
Çizelge 2. Liderlik ve Yönetim Arasındaki Kıyaslamalar .....	9
Çizelge 3. Etkili Liderlikle İlişkili Özellik ve Beceriler .....	10
Çizelge 4. Liderliğin Davranışsal Kuramları .....	20
Çizelge 5. Örgütsel Değişim Sinizminin Üstesinden Gelmek ve Azaltmak İçin Yöntemler .....	45
Çizelge 6. Örgütsel Sinizm Tanımları .....	47
Çizelge 7. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları ....	79
Çizelge 8. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri .....	80
Çizelge 9. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stilinin Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları .....	81
Çizelge 10. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stilinin Branşa Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları .....	82
Çizelge 11. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stilinin Okul Kıdemine Göre Anova Sonuçları .....	82
Çizelge 12. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stilinin Mesleki Kıdeme Göre Anova Sonuçları .....	83
Çizelge 13. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları .....	83
Çizelge 14. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Branşa Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları .....	84
Çizelge 15. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizmlerinin Okul Kıdemine Göre Anova Sonuçları .....	85
Çizelge 16. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizmlerinin Mesleki Kıdeme Göre Anova Sonuçları .....	86
Çizelge 17. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stili İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	87
Çizelge 18. Örgütsel Sinizmin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	88

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği .....	17
Şekil 2. İşgören Sinizmini Açıklamak İçin Sözleşme İhlali Çerçevesi .....	43
Şekil 3. Örgütsel Sinizmin Öncülleri Üzerine Teorik Bir Model .....	52
Şekil 4. Demokratik Liderlik Stili ile Örgütsel Sinizm için Saçılım Diyagramı .....	87

## KISALTMALAR LİSTESİ

ÖSÖ: Örgütsel Sinizm Ölçeği

DLÖ: Demokratik Liderlik Ölçeği

# 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca önemli kavramlar ve terimler tanımlar kısmında açıklanmıştır.

## 1.1. Problem

Liderlik kavramı geçmişten günümüze değin insanlık için önemini korumuş bir olgu olmakla birlikte sosyal, ekonomik, siyasi ve teknolojik yönden hızla değişmekte olan günümüz dünyasında da liderin ve liderliğin önemi giderek artmaktadır. Dün olduğu gibi bugün de bir örgütün başarılı bir şekilde amaç ve hedeflerine ulaşmasında, liderin rolü önemli bir etkidir. Bu süreçte de “liderlik ve liderlik türleri” gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin gösterdikleri liderlik türleri örgütlerin işgörenleri üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilmekte, bu da sonuç olarak örgütlerin performans ve başarısını etkileyebilmektedir (Tunçer, 2011).

Liderlik kavramı uzun zamandan beri yönetim biliminin ve araştırmacıların üzerinde durduğu popüler konulardan biridir. Alanyazında kavram ile ilgili birçok tanımlama bulunmaktadır (Şişman, 2004). Bryman (1992) liderliği, bir liderin örgüt üyelerini bir amaca yönlendirmesi vasıtasıyla oluşan bir sosyal etki süreci olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise liderlik, liderlik yapmayı isteyenler ile takip etmeyi isteyenler arasındaki ilişki olarak belirtilmiştir (Kouzes ve Posner, 2005).

Yurtdışında ve ülkemizde yapılan bilimsel araştırmalarda liderlik kavramı, örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık, yıldırma, örgütsel adalet ve örgütsel değişim gibi konularla beraber araştırılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990; Pillai, Scandura ve Williams, 1999; Yousef, 2000; Avalio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Nguni, Slegers ve Danessen, 2006; Buluç, 2009; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Tunçer, 2011; Çetin, 2011; Tura, 2012; Yıldız, 2013; Erben, 2014). Örgütsel sinizm kavramı da liderlik kavramı ile beraber araştırılan (Broner, 2003; Davis ve Gardner, 2004;

Wu, Neubert ve Yi, 2007; Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2013; Akan, Bektaş ve Yıldırım, 2014; Doğan ve Uğurlu, 2014; Korkmaz ve Demirçelik, 2015; Kanbur ve Kanbur, 2015) ve son dönemlerde Türkiye alanyazınında giderek popüler olan konulardan biridir.

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar örgütsel sinizmin, örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyen bir etmen olduğunu göstermiştir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997; Abraham, 2000; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Bommer ve diğerleri, 2005; Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012; Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013; Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014). Örgütsel sinizm, bir işgörenin, çalıştığı örgüte karşı olan olumsuz tutumdur. Aynı zamanda işgörenin örgütün doğruluktan yoksun olduğuna dair inancı, örgüte karşı olumsuz duyguları, örgüte karşı bu inançlar ve duygularla bağlantılı olan küçümseyici ve eleştirel davranışlara olan eğilimler gibi boyutları kapsamaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

James'e göre (2005) örgütsel sinizm, çalışılan örgütle ilgili olumsuz inançlar, duygular ve davranışlar tarafından şekillenen tutumları ifade etmekte ve ayrıca çevresel etkiler tarafından değişime yatkın olan kişisel ve/veya sosyal deneyimlerin geçmişine bir tepkidir. Helvacı ve Çetin (2012) ise yaptıkları araştırmada örgütsel sinizmi, iş görenlerin örgütüne karşı negatif bir tutumu ve örgütün kararlarına karşı inançsızlık, niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlamışlardır.

Bu araştırmada da okul yöneticilerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **1.2 Amaç**

Bu araştırmada demokratik liderliğin örgütsel sinizme etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Araştırmaya katılan ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre:
  - a-Okul müdürlerinin demokratik liderlik stili düzeyi nedir?
  - b-Algıladıkları örgütsel sinizm düzeyleri nedir?
- 2) Öğretmenlerin algıladıkları demokratik liderlik stili ile;
  - a- cinsiyet,
  - b- branş,
  - c- okul kıdemi,
  - d- ve mesleki kıdem arasında farklılık var mıdır?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile;
  - a- cinsiyet,
  - b- branş,
  - c- okul kıdemi,
  - d- ve mesleki kıdem arasında farklılık var mıdır?
- 4) Demokratik liderlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 5) Demokratik liderlik örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### 1.3. Önem

Ülkemizde liderlik kavramı ile ilgili pek çok araştırma yapılmasına karşın alanyazın incelendiğinde eğitim örgütlerinde demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine yapılmış bir araştırmanın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle yapılan bu araştırma alanyazında ilk olması açısından önem arz etmektedir. Bu araştırma ile okul müdürlerinin demokratik liderlik stiline, örgüt performansını azaltan durumlardan biri olan örgütsel sinizme olan etki düzeyinin ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu bulgular ışığında okul yöneticilerinin ve okulun etkililiğini artırıcı öneriler sunulması beklenmektedir.

Ayrıca bu araştırma, liderlik stilleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olmasından dolayı bu konuda yapılmış bir araştırma olarak alanyazına katkı sağlamış olacaktır. Bunların yanı sıra



araştırma sonuçlarının Mili Eğitim Bakanlığı'nın eğitimi araştırma ve geliştirme çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma, alanyazında eğitim örgütlerinde demokratik liderlik stili ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine yeni bir çalışma yapılması ve yapılacak yeni araştırmalara da ışık tutması bakımından da önem arz etmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmanın bağlı olduğu varsayımlar:

- Araştırmada kullanılan veri toplama araçları araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygundur.
- Araştırmaya katılan öğretmenler veri toplama araçlarını içtenlikle cevaplamıştır.
- Araştırmanın teorik çerçevesini belirlemek için yapılan alanyazın taraması yeterlidir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- 1) Araştırma, 2014-2015 eğitim-öğretim yılı içinde, Balıkesir Altıeylül ve Karesi merkez ilçeleri şehir merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokullarda görevli öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- 2) Araştırma, Balıkesir Altıeylül ve Karesi merkez ilçeleri şehir merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokullarla sınırlıdır.
- 3) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarını etkileyen nedenler araştırmanın dışında tutulmuştur.

#### **1.6. Tanımlar**

**Demokratik liderlik;** kavramsal olarak otoriter durumdan ayırılır ve daha çok grup üyeleri arasında sorumluluğu dağıtma, grup üyelerine yetki

verme ve grubun karar verme sürecine yardım etme fonksiyonlarının uygulaması olarak tanımlanır (Gastil, 1994).

**Örgütsel sinizm;** bir işgörenin çalıştığı işyerine karşı olumsuz tutumları ve çalıştığı işyerinin dürüst olmadığına inanmasıdır (Dean, Brandes ve Dharwadker, 1998).

**Okul kıdemi;** öğretmenlerin okullarındaki görev süresini belirtmektedir.

**Mesleki kıdem;** öğretmenlerin mesleklerindeki görev süresini belirtmektedir.

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1 Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın dayandığı kuramsal temellere, araştırmanın konusu olan liderlik stilleri, demokratik liderlik ve örgütsel sinizm kavramlarıyla ilgili alanyazında yer alan bilgilere, tartışmalara ve değerlendirmelere değinilmiştir.

#### 2.1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik, geçmişten günümüze değin örgütler için her zaman önemini korumuş ve araştırmacıların arasında her geçen gün daha da popüler olmuş bir kavramdır.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek ve varlıklarını korumak için iyi yönetime ve yöneticilere ihtiyaç duyarlar ve bu yüzden de örgütler için lider ve liderlik kavramları önem kazanmaktadır (Şafaklı, 2005). Bu sebeple yönetim bilimciler geçmişten günümüze değin liderlik ile ilgili binlerce araştırma yapmışlar ve kavram ile ilgili yüzlerce tanım ortaya çıkmıştır (Şişman, 2004).

Yurtiçi alanyazında yer alan liderlik ile ilgili bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2004).
- Liderlik, liderin diğer bireyler ile olan ilişki ve etkileşiminin bir sonucu, kişinin bir grup içerisinde diğer grup üyelerinden farklı olarak üstlendiği bir rol ve sergilemiş olduğu bir davranıştır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Liderlik ile ilgili alanyazında yer alan tanımların bahsettikleri ortak noktalar genellikle aynı olmakla birlikte bu tanımlar daha da artırılabilir.

Başaran (1992) ise liderliğin dört temel ögesi olduğunu belirtmektedir. Bu ögeleri amaç, önder, izleyenler ve ortam olarak ifade etmektedir. Liderlik kavramı üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Yukl (2009), kitabında 1950 ve 2000 yılları arasında yapılmış liderlik tanımlarını Çizelge 1’de özetlemiştir.

**Çizelge 1. Liderlik Tanımları**

Yazar ve Yıl	Tanım
Hemphill ve Coons, 1957	Liderlik bir bireyin, bir grubun ortak bir amaca yönelik eylemlerini yönetme davranışıdır.
Katz ve Kahn, 1978	Liderlik, örgütün rutin talimatlarıyla olan otomatik uyum ile ilgilidir ve bunun üzerine meydana gelen etkili artıştır.
Burns, 1978	Liderlik, kişiler(liderler) kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları, takipçilerin motivasyonlarını sağlamak ve artırmak için harekete geçirdikleri zaman tatbik edilir.
Smircich ve Morgan, 1982	Liderlik, bir veya daha fazla bireyin diğerlerinin gerçekliğini tanımlama ve ifade etme girişiminde başarılı olması vasıtasıyla gerçekleştirilir.
Rauch ve Behling, 1984	Liderlik, organize bir grubun hedeflerini başarmaya yönelik faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Richards ve Engle, 1986	Liderlik, hayalleri düzgün bir biçimde ifade etme, değerleri somutlaştırma ve içinde işlerin başarıyla tamamlandığı ortamı oluşturma ile ilgilidir.
Jacobs ve Jaques, 1990	Liderlik, müşterek çabaya bir amaç (anlamli yönlendirme) verme ve bu amacı başarmak için harcanacak gönüllü çabaya neden olma sürecidir.
Schein, 1992	Liderlik, kültürün dışına çıkma ve daha uyarlanabilir olan evrimsel değişim süreçleri başlatma yeteneğidir.
Drath ve Palus, 1994	Liderlik, insanların beraber ne yapıyor olduklarının anlamını kavradıkları süreçtir böylece insanlar anlayış gösterecek ve kendilerini adayacaklardır.
House et al., 1999	Liderlik, bir kişinin diğerlerine örgütün başarı ve etkililiğine yönelik katkı sağlamaları için fırsat tanıma, onları motive etme ve etkileme yeteneğidir.

**Kaynak: Yukl, Gary A. (2009). *Leadership In Organizations. Yedinci Baskı, Global Edition. Albany. Pearson Higher Education.***

Liderlik tanımlarının derlendiği çizelge incelendiğinde tanımlarda liderlikle ilgili benzer özelliklerden bahsedilmiş olduğu görülmektedir. Liderlik tanımlarında yer alan bu ortak özellikler; bir grubun ve bu grubun amaçlarının

olması, liderliğin bir süreç olması ve liderin grubun diğer üyelerini etkilemesi veya etkileşim içinde olması şeklinde özetlenebilir.

### **2.1.1.1. Liderlik ve Yöneticilik Farkı/Ayrımı**

Alanyazında örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde etkin rol oynayan liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden farklı olduğuna ilişkin görüşler yer almaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Lunenburg ve Ornstein (2013) da liderlik ve yönetim kelimelerinin gündelik hayatta birbirinin yerine kullanılabileceğini ancak bu iki terimin birbirlerinin yerlerine kullanılmasına karşın eş anlamlı olmadıklarını ve net bir biçimde birbirlerinden ayrılmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Alanyazında bu konu ile ilgili ilk çalışmayı yapan araştırmacı Abraham Zaleznik (1977) yayımladığı bir makalesinde hem liderlerin hem de yöneticilerin örgüte önemli katkı sağladıklarını ancak her birinin katkılarının farklı olduğunu ifade etmiştir.

Örgüt içerisinde yöneticiler sisteme, denetime ve kurallara, liderler ise iletişime, fikir üretimine ve bu fikirlerin eyleme dönüştürmesine önem verirler. Yöneticilik biçimsel örgüt yapısı ile ilgili iken liderlik için biçimsel bir örgüt yapısı ön koşul değildir. Bu iki kavram arasındaki ortak yön ise her ikisinin de örgütlerinin amaçlarına ulaşmak için takipçilerini yönetme ve yönlendirme çabalarıdır (Tengilimoğlu, 2005).

Liderlik, yönetimi de kapsayan daha geniş bir kavramdır ve yönetim örgüt için son derece önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde liderliğin bir alt becerisidir (Mbera, 2015). Liderlikte belirleyici özellik yenilik ve değişim, yöneticilikte ise koruma ve kollamadır (Gümüşeli, 2001).

Yönetimin özünde otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler, kontrol gibi konular yer alırken liderliğin özünde yaratıcılık, belirsizliklerle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler ve meydan okuma gibi konular bulunmaktadır (Şişman, 2004).

Liderlik, takipçilerin isteklerini önemser, onlarla kişisel ilişkiler kurar ve vizyon oluşturur bu yüzden de liderlik gelecekle ilgili bir kavramdır. Yöneticilik ise grup üyeleriyle kişisel ilişkilere önem vermez ve günlük rutin iş akışını

takip eder ve bundan dolayı da bugünle ilgilidir (Zaleznik, 1977). Yönetici ona verilen resmi (formel) yetkiyi kullanır, lider ise kendisinde var olan gücü kullanır (Çelik ve Sünbül, 2008).

Gelecekte örgütlerde liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulacak ve örgütlerde etkili bir liderlik anlayışı olmadan, sadece mevcut durumu koruyan ve risk almayan yönetim anlayışı ile örgütlerin değişen bu sistemde var olabilmeleri mümkün gözükmemektedir (Tengilimoğlu, 2005). Öte yandan bir yönetici, yönettiği personelin duygu, düşünce, inanç, değer yargıları ve davranışlarını etkileme ve yönlendirmede alışılmış uygulamaların dışına çıkabilir ve belirli otorite kaynaklarını aşabilirse liderlik özelliği de göstermiş olacaktır (Erdoğan, 2002).

Lunenburg ve Ornstein (2013) bu konudaki literatürü kapsamlı bir şekilde tarayarak liderlik ile yönetim arasındaki belirgin farkları özetlemişlerdir. Söz konusu farklar Çizelge 2’de görülmektedir.

**Çizelge 2. Liderlik ve Yönetim Arasındaki Kıyaslamalar**

Kategori	Liderlik	Yönetim
Düşünme süreci	İnsanlar üzerine odaklanır, dışa bakar	İşlere odaklanır, içeri bakar
Amaç belirleme	Bir vizyon belirler, geleceği yaratır , ormanı görür	Planları yönetir , mevcudu iyileştirir, ağacı görür
Çalışan ilişkileri	İş arkadaşlarını cesaretlendirir, güvenlerini kazanır	Astları yönetir, talimatlar verir, koordine eder
Operasyon	Doğru şeyleri yapar, değişiklik yaratır, astlarına hizmet eder	İşleri doğru yapar, değişikliği yönetir, astlara hizmet eder
Hükmetme	Nüfuzunu kullanır, çatışmayı kullanır, kararlı bir şekilde hareket eder	Yetki kullanır, çatışmadan kaçınır, sorumluluk bilinciyle hareket eder

**Kaynak: Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.**

Bütün bu açıklamalara bakıldığında, liderlik ve yöneticilik kavramlarının aynı olmadığı ve birinin diğerinin yerine kullanılamayacağı dolayısıyla her iki kavramın da öneminin ayrı ayrı anlaşılması gerektiği

görülmede ancak bir örgütün başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için örgütün yönetim sürecinde bu iki kavramın da yer almasının yararlı olacağı anlaşılmaktadır. Nitekim Gümüşeli (2001) de liderlik ve yöneticiliğin aynı olmadıklarını ancak birbirini tamamlayan düşünce ve eylemleri içerdikleri ve geleceğin modern örgütlerinde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü anlamalarının önemli olduğunu ifade etmiştir.

### 2.1.1.2. Etkili Liderin Özellikleri

Hoy ve Miskel (2012) bir liderin etkili olmasıyla ilişkili özellik ve yetenek değişkenlerini üç kategoride incelemişlerdir. Bu kategoriler Çizelge 3'te verilmiştir.

**Çizelge 3. Etkili Liderlikle İlişkili Özellik ve Beceriler**

Kişilik	Motivasyon	Beceriler
Öz-güven	Görev ve kişilerarası ihtiyaçlar	Teknik beceriler
Stresle başa çıkma	Başarı yönelimi	Kişilerarası beceriler
Duygusal olgunluk	Güç ihtiyaçları	Kavramsal veya bilişsel beceriler
Dürüstlük	Tatminler	

**Kaynak:** Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Etkili liderlikle ilgili değişkenleri inceleyen bu üç kategori Hoy ve Miskel (2005/2012) tarafından şöyle açıklanmıştır;

**Kişilik özellikleri:** Özgüveni olan liderler kendileri ve takipçileri için daha fazla büyük hedefler belirlerler, zor işlere yönelir ve zorluklara karşı dayanırlar. Stresle başa çıkmayı becerebilen liderler sakin kalırlar böylece doğru kararlar verebilirler, zor zamanlarda ve durumlarda takipçilerini ikna edebilirler, baskıya ve uzun çalışmalara dayanabilirler. Duygusal olgunluğa erişmiş liderler kendilerini geliştirmek için güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye gayret gösterirler. Liderlerin davranışlarının sahip oldukları değerlerle tutarlı olması, liderlerin dürüst, ahlaklı, güvenilir ve sorumluluk sahibi olması demektir.

**Motivasyonel özellikler:** Motivasyonu yüksek olan liderlerin beklentileri düşük ve amaçları basit olan liderlerden daha etkin olmaları muhtemeldir. Görev ve kişiler arası ihtiyaçları etkili liderleri motive ederler ve etkili liderler insanlarla ilgilenmeleri ve onlarla iş yapma isteklerine göre anlaşılırlar. Güçle ilgili ihtiyaçlar, diğer insanları etkilemeye çalışan ve otorite olabileceği durumları arayan kişilerin motivasyonlarıdır. Okul müdürlerinin yüksek başarı beklentileri, onların görevlerini yapabileceklerine olan inançlarını gösterir. Kazanım sağlama (tatmin), kazanım ihtiyacı, mükemmeliyet arzusu, başarma isteği, sorumluluk üstlenme ve amaçlar için endişelenmeyi kapsamaktadır.

**Beceriler (Yetenekler):** Teknik beceriler, belirli bir iş, yöntem veya bir işi tamamlama tekniği hakkında özel bilgiye sahip olmaktır. Eğitim liderleri için teknik yetenekler; okulla ilgili genel durumları (kurallar, mevzuat, kadro, vb.), bütçe yönetimi, öğrenme ve öğretme gelişimlerini takip etme ve öğrenci disiplinini sağlama gibi konuları kapsamaktadır. Kişilerarası beceriler, diğerlerinin duygularını anlama ve insanlarla birebir ve grup halinde nasıl çalışılacağı ile ilgili bilgi sahibi olunmasını içerir. Yazılı ve sözlü iletişim kurma, birliktelik oluşturma, sosyal olma, hassasiyet, duygudaşlık ve empati önemlidir. Kavramsal veya bilişsel beceriler ise mantıklı düşünmeyi, analitik, tümevarım ve tümdengelim gibi akıl yürütmeyi ve bu kavramlarla çalışabilme yeterliliğini kapsar.

Etkili liderlik konusuna eğitim örgütleri açısından bakıldığında, eğitim lideri olan okul yöneticisi okulun amaçlarına ulaşabilmesi ve etkili olması için bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bir lider olarak okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikler (güçler) şunlardır: teknik güç, indani güç, eğitsel güç, sembolik ve kültürel güç (Şişman, 2004).

### 2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Alanyazında liderlik ile ilgili, araştırma yapan yazarların bazıları liderlerin doğduğunu ve eğitilerek yetiştirilemeyeceklerini iddia etmiş, birçok yazar ise liderliğin tutum ve davranışsal özelliklerinin eğitimle geliştirilebileceği düşüncesini savunmuşlardır. Liderlik konusunda yapılmış



araştırmaların genellikle yöneticilerin etki gçlerinin kaynaklarını ortaya çıkarma yönünde olduğu görülmektedir (Akyüz, 2002).

Alanyazında liderlik kavramı ile ilgili yapılan pek çok araştırma sonunda ortaya çıkan farklı yaklaşımların başlıcaları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşımdır.

### **2.1.2.1. zellikler Yaklaşımı**

1950'lere kadar lider olmayı belirleyen özellikleri tespit etmek için yapılan araştırmalar, liderlik üzerine yapılan çalışmaların yönünü belirlemiştir. Yani bu yaklaşım ile liderlerin belirli kişilik özelliklerine, sosyal ve fiziksel özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

zellikler yaklaşımı, genellikle liderin fiziksel ve kişilik özelliklerini incelemiş "lider olunmaz, lider doğulur" sloganını vurgulamıştır (elik ve Sünbül, 2008). Lider olmayı belirleyici özellikleri tespit etmek için yapılan araştırmalarda araştırmacılar, liderleri takipçilerinden ayıran kişisel özelliklerini saptamaya çalışmışlar ve genellikle üzerinde çalışma yapılan özellikler; fiziksel (boy, kilo) ve kişisel özellikler (zeka, güvenirlik, kalıtım), değerler, ihtiyaçlar, enerji ve hareketlilik seviyeleri, iş ve ilişki yeterliliği, zeka ve karizmadır (Den Hartog ve Koopman, 2001; Hoy ve Miskel, 2012).

Lider doğuştan gelen fiziksel, zihinsel, sosyal, duyuşsal ve kişilik özellikleri bakımından grubun diğer üyelerinden farklıdır (Koçel, 2001).

Liderlik sürecini sadece liderin sahip olduğu özellikler bakımından ele alan ve inceleyen bu yaklaşımın gerçekte çok geçerli olmadığı anlaşılmış ve bu nedenle liderin davranışları üzerinde çalışılmaya ağırlık verilmiş ve davranışsal liderlik yaklaşımı meydana gelmiştir (Tengilimoğlu, 2005).

### **2.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım**

Bir liderin başarılı ve etkin olmasını, liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderin liderlik sürecinde sergilediği davranışlar olduğu fikrini

savunarak liderlik kavramını açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşım, 1950-1970 yılları arasında ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Davranışsal yaklaşıma göre liderlik, grup içerisinde bireyin rolüne ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayalı karşılıklı bir etkileşim ile oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre lider, örgütün hedeflerini gözetmesinin yanı sıra, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli ve onların kişisel değerlerine önem veren davranışlarda bulunmalıdır. Bu yaklaşım lider ile takipçilerin birbirlerine karşı olan davranışlarına odaklandığı için insani ilişkilerin gelişimine ve insanların sosyalleşme sürecine katkıda bulunmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Davranışsal yaklaşımla “Lider ne yapar? Nasıl davranır?” sorularının cevabı araştırılmaya başlanmış ve davranış yaklaşımında, özellik yaklaşımındaki gibi, bireyin lider olarak nasıl ortaya çıktığına değil, liderin etkililiğine önem verilmiştir (Akyüz, 2002).

Davranışsal yaklaşımlar liderlik sürecinin daha iyi anlaşılmasına önemli katkılarda sunmuş ancak çevre ve koşullara, durumlara önem vermemeleri sebebi ile eleştiriye maruz kalmışlardır (Den Hartog ve Koopman, 2001; Tengilimoğlu, 2005).

Liderlik ile ilgili yapılan farklı araştırmalar davranışsal yaklaşımın meydana geliş sürecinde etkili rol oynamıştır. Bu araştırmalar aşağıda verilmiştir.

#### **2.1.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları**

Iowa Üniversitesinde liderlik davranışı stillerinden hangisinin daha etkili olduğunu bulmak için bu stiller üzerinde ilk araştırmalardan biri yürütüldü (Robbins ve Coulter, 2012). Araştırmacılar astların tutum ve üretkenlik performanslarındaki etkilerini gözlemlemek için manipüle ettikleri üç liderlik stili şunlardır (Lunenburg ve Ornstein, 2013):

**Otokratik liderlik stili:** Liderler yapılacak işleri emrederler, diğerlerinin kararlara katılmasına izin vermezler, tüm yetki ve sorumluluğu üstlenirler ve iş ortamı astlar için tamamen yapılandırılmıştır.

**Demokratik liderlik stili:** Liderler astları karar verme sürecine dahil eder, onları işleriyle ilgili konularda bilgilendirir ve fikirlerini söylemelerine ve önerilerde bulunmalarına imkan verirler.

**Liberal, İlgisiz (Laissez-faire) liderlik stili:** Liderler astlara tam bir özgürlük tanır ve alınacak kararları, yapılacak işleri kendi inisiyatiflerine bırakır.

Araştırmanın sonunda sonuçlar demokratik liderlik stiline işin hem kalitesine hem niceliğine katkı yaptığını göstermekteydi (Robbins ve Coulter, 2012). Daha sonra yapılan araştırmalarda da demokratik liderlik uzun vadede otokratik liderliğe göre üretimde daha çok artışa sebep olmuştur (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Iowa Üniversitesinde yapılan araştırmanın bulgularında; üç liderlik tipinden demokratik liderliğin astların en çok tercih ettiği liderlik tipi olduğu, astların liberal liderliği otoriter liderliğe tercih ettiği (kaos, katılıktan daha iyidir), otoriter liderlerin ya agresif ya da hissiz davranışlar sergilediği, liderlik stiline otoriterlikten liberalliğe dönünce, hissiz davranışın da agresif davranışa döndüğü ve üretkenliğin otoriter liderlikte demokratik liderliğe göre biraz daha fazla olduğu, liberal liderlikte en az olduğu görülmüştür (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

#### **2.1.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

En bilinen liderlik araştırmaları 1940'lı yıllarda Ohio Devlet Üniversitesinde başlayan davranış tanımlama anket çalışmalarıdır ve en son Andrew Halpin ve B.J. Winer tarafından revize edilen Liderlik Davranışları Tanımlama Ölçeği (LDTÖ) liderlik davranışının iki temel boyutu olan yapıyı kurma (görev yönelimli) ve anlayış gösterme (ilişki yönelimli) boyutlarını ölçer (Erdoğan, 2002; Hoy ve Miskel, 2012).

Yapıyı kurma boyutu (görev yönelimli liderlik davranışı), örgütsel amaçlarla alakalı olup bu boyutta örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, işgörenler arasındaki ilişkileri belirleme ve örgütün performansını değerlendirme gibi davranışlar yer almaktadır (Çelik, 2007).

Anlayış gösterme (ilişki yönelimli liderlik davranışı) ise liderin astlarına güven ve saygı duyması, destek olması ve sıcaklık, ilgi göstermesi ile ilgili olup, bu liderler takipçilerinin fikirlerini dinlerler, tüm işgörenlere eşit davranır ve onların fikirlerini sık sık değerlendirirler, arkadaşça davranırlar ve kolay ulaşılabılır kişilerdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Anlayış gösterme, tatmin etmeyen, stresli ve kötü işlerde çalışan veya yapılanması iyi örgütlerde çalışan astların tatmini üzerinde büyük etkiye sahiptir ve bunun aksine yapıyı kurma, astların performanslarının kötü olduğu durumlarda grup performansı üzerinde en büyük etkiye sahiptir. Yapıyı kurmayı görmezden gelmek liderin etkisini sınırlamakta, anlayış göstermeyi görmezden gelmek ise çalışanların tatminini azaltmaktadır. Bu nedenle yapıyı kurma ve anlayış göstermenin güçlü ve iyi yönlerini bir araya getirebilen liderlik davranışı en çok istenen etkili lider davranışı biçimidir (Erdoğan, 2002; Hoy ve Miskel, 2012).

### **2.1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Ohio Üniversitesinde yürütülen liderlik çalışmaları ile yaklaşık olarak aynı yıllarda yürütülen Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları da performansa etkisi bulunan liderin davranışsal özelliklerini tanımlamayı amaçlamıştır (Robbins ve Coulter, 2012).

Michigan Üniversitesi çalışma grubu Ohio Üniversitesi araştırmalarında ortaya çıkan yapıyı harekete geçirme(yapıyı kurma) ve insan faktörüne ilgi(anlayış gösterme) boyutlarına benzeyen iki tane liderlik davranış boyutu belirlediler (Çelik, 2007; Robbins ve Coulter, 2012).

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bu boyutlar üretim merkezli ve çalışan merkezli liderlik olarak adlandırılmış olup üretim merkezli liderlik boyutu yüksek oranda yapıyı harekete geçirme boyutuna, çalışan merkezli boyut ise insan faktörüne ilgi boyutuna benzemektedir. Üretim merkezli lider, iş için gerekli yöntemleri ve çalışanların görevlerini söyler, katı iş standartları koyar, işleri titiz bir şekilde organize eder ve astların yaptıkları işleri denetler. Çalışan merkezli lider ise astların kişisel ihtiyaçlarına kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesine önem verir, astları destekler, kendi karar vermek yerine

grubun kararlarını kullanır, astlar için yüksek hedefler belirleyip ulaşmalarını teşvik eder ve astlarına karşı duyarlı davranmaya özen gösterir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Michigan üniversitesinde yapılan liderlik araştırmaları sonucunda, kişiye yönelik (çalışan merkezli) liderlik davranışı uygulayan liderlerin grup üyelerinin işle ilgili daha olumlu tutum ve yüksek iş verimliliği sergilediği saptanmıştır (Erdoğan, 2002; Robbins ve Coulter, 2012).

#### **2.1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği/Ekseni**

Yönetim gözeneği/ekseni (managerial grid) Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiş ve örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından ünlüdür (Başaran, 1992; Çelik, 2007). Lunenburg ve Ornstein (2013) yönetim gözeneği yerine "liderlik ağı" tanımını kullanmışlardır.

Bu kuram Ohio Üniversitesi araştırmalarındaki göreve ağırlık verme (yapıyı kurma, görev yönelimli) ve kişiyi dikkate alma (anlayış gösterme, ilişki yönelimli) boyutları ile Michigan Üniversitesi araştırmasındaki işgörene yönelik (insan faktörüne ilgi) ve üretime yönelik (yapıyı harekete geçirme) lider davranışı boyutlarına benzemektedir (Çelik, 2007; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Yönetim gözeneği kuramı liderlik davranışının iki boyutu üzerine kurulmuş olup (bundan önce açıklanan yaklaşımlar hep tek boyutludur) birinci boyut insana ilgiyi (concern for people), liderin izleyenlere yönelimini, ikinci boyut ise üretime ilgiyi (concern for production), liderin örgütün gerçekleştireceği amaçlara yönelimini göstermektedir. İnsana ilgi boyutu dikey ekseninde, üretime ilgi boyutu yatay ekseninde derecelendirilmiştir (Başaran,1992; Robbins ve Coulter, 2012).

Yönetim gözeneği kuramı yapısı gereği 81 muhtemel liderlik davranışı kategorisi sunmakla beraber bunlardan sadece beş tanesi adlandırılmıştır. Bu beş temel liderlik davranışı kategorisi; cılız yönetim (1.1 veya üretime ve insana düşük ilgi), otoriteye itaat/görev liderlik (9.1 veya üretime yüksek, insana düşük ilgi), orta yolcu/denge sağlayıcı liderlik (5.5 veya üretime ve insana orta düzeyde ilgi), şehir kulübü liderlik (1.9 veya üretime düşük,

insana yüksek ilgi), ekip/grup liderliği (9.9 veya üretime ve insana yüksek ilgi)'dir (Robbins ve Coulter, 2012). Yönetim gözeneği kuramına göre en etkili liderlik 9.9'luk liderlik stildir (Çelik, 2007).

Şekil 1'de Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği matrisi verilmiştir.

İnsana ilgi	Yüksek	9	1.9								9.9
		8									
		7									
		6									
		5					5.5				
		4									
		3									
		2									
	Düşük	1	1.1								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Düşük			Üretime ilgi					Yüksek

#### Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği

Kaynak: Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

#### 2.1.2.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımları

X ve Y kuramı Douglas McGregor tarafından geliştirilmiş ve klasik yaklaşımların insanı nasıl gördüğünü ortaya koymakta ve insancıl açıdan nasıl görünmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle X ve Y kuramı doğrudan bir liderlik yaklaşımı sayılmayabilir fakat bu yaklaşım, yönetimin işgörene bakış açısını değiştirdiği için liderlik kuramı olarak kabul edilebilir (Başaran, 1992).

McGregor'a göre klasik yönetim yaklaşımlarının işgörenele ilgili düşüncesi X kuramını oluşturmaktadır ve bu kuramın varsayımları şunlardır (Başaran, 1992; Tomul, 2013):

- Yönetim, örgütün üretim kaynağı olan para, araç-gereç ve işgörenleri ekonomik sonuçlar için örgütlemekle sorumludur.

- Yönetim, örgütün isteklerine uydurmak için işgörenleri yönlendirme, motive etme, denetleme ve davranışlarını değiştirme sürecidir.
- Yönetimin bu etkinliği olmazsa işgörenler örgütsel isteklere direnebilir bu nedenle de işgörenler zorlanmalı, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı ve denetlenmelidir.
- Ortalama insan tembeldir ve çalışmayı sevmez.
- İnsan sorumluluk almaz, yönetilmek ister, hırslı değildir ve güvenlik ön plandadır.
- Benmerkezcidir, kendi isteklerini örgütün amaçlarına tercih eder.
- Değişime direnç gösterirler, yaratıcı değildirler.
- Kolay kandırılabilir, çok gözü açık değildir.

McGregor klasik görüşe karşı yeni görüş olarak nitelendirdiği Y kuramının yerleşmesi gerektiğini savunmuştur ve bu kuramın görüşleri şöyledir (Başaran, 1992):

- Yönetim, örgütün kaynağı olan para, araç-gereç ve işgörenleri ekonomik istekleri için örgütlemekle sorumludur.
- İnsanlar doğal olarak ne edilgendir ne de örgütsel isteklere karşı direnirler.
- Gelişmeye yeteneklik, sorumluluk almaya yeterlilik, güdülenme işgörenlerin içinde vardır. Yönetim işgörenlerin bu doğal yönlerini tanımalarına olanak sağlamakla sorumludur.
- Yönetimin ana görevi, işgörenlerin çabalarını örgütsel hedeflere yöneltebilmek için elverişli örgütsel ortamı düzenlemektir.

Bu varsayım ve görüşlere göre X kuramı daha çok otoriter liderlik stili ile, Y kuramı ise demokratik ve katılımcı liderlik stili ile benzerlik göstermektedir (Koçel, 1996).

#### **2.1.2.2.6. Likert'in Dörtlü Sistem Modeli Yaklaşımı**

Likert'in dörtlü sistem modeli yaklaşımı (destekçi kuram), Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamında 1950'li yıllarda Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda lider, etkileşim içinde olduğu kişilerin özellikleri, kişisel değerleri ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmalı yani

destekçi önderlik biçimini uygulamalıdır (Bass ve Stogdill, 1990; Başaran 1992).

Likert'in dörtlü sistem modeli yaklaşımı liderlerin gösterdikleri liderlik davranışlarını dört gruba ayırmıştır (Başaran, 1992):

Sistem 1. Sömürücü-sert (exploitive-authoritative) liderlik: Lider takipçilere güven duymaz, denetimi kendi yapar, yetki kendisindedir, otokratik yönetim biçimini benimser, korkutma ve cezayı güdüleme aracı olarak kullanır, takım çalışmasını önemsemez, amaçları gerçekleştirme orta düzeydedir ve takipçilerle olan iletişim çok zayıftır.

Sistem 2. Tatlı-sert (benevolent-authoritative) liderlik: Yetki liderdedir ancak gerektiğinde yetkiyi yukarıdan aşağıya geçirebilmektedir, liderin takipçilerine güveni vardır ama sağlam değildir, gözdağı ve ceza korkutma aracıdır, takım çalışması yoktur, amaçları gerçekleştirme ortanın biraz üstündedir, lider takipçilerle ara sıra iletişim kurar ancak takipçiler iletişimde korkulu ve temkinlidir.

Sistem 3. Danışmacı (consultative) liderlik: Lider yetkisini izleyenlere aktarır ve izleyenler alt düzey kararlar verebilir, liderin takipçilerine güveni sağlam ama tam değildir, özdenetime izin verilir, takipçiler takım çalışması için cesaretlendirilir, güdüleme aracı olarak ödül kullanılır ama bazen ceza da verilebilir, lider ile takipçiler arasındaki iletişim iki yönlüdür ve amaçları gerçekleştirme iyi düzeydedir.

Sistem 4. Katılımcı-takım (participative-team) liderliği: Yetki lider ile takipçiler arasında paylaşılmıştır, liderin takipçileri olan güveni tamdır, takipçiler kendi davranışlarını kendileri denetler, takım çalışması ile amaçlara ulaşılır, güdüleme için her türlü olumlu güdüleyici kullanılır, lider ile takipçiler arasında çok yönlü iletişim vardır, amaçları gerçekleştirme en üst düzeydedir ve liderlik biçimi demokratik liderliğe benzemektedir.

Liderlik kavramını açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşımın oluşum sürecinde yapılmış farklı çalışmalardan Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği, Iowa, Ohio State ve Michigan üniversitesi çalışmaları Çizelge 4'de özetlenmiştir.



**Çizelge 4. Liderliğin Davranışsal Kuramları**

Davranışsal Kuram		Sonuç
Iowa Üniversitesi	Demokratik stil: astları dahil etme, yetkiyi devretme, katılımı teşvik etme Otokratik stil: işin yapılma yöntemlerini dikte etme, söyleme, katılımı sınırlandırma ve merkezi karar verme Laissez-faire(ilgisiz) stil:gruba gerekli kararları alması ve işi bitirmesi için özgürlük verme	Daha sonra yapılan araştırmalar karışık/karma sonuçlar vermesine rağmen demokratik liderlik stili en etkili yöntemdir
Ohio State Üniversitesi	Anlayış gösterme (İlişki yönelimli) boyutu: takipçilerin fikirlerine ve duygularına karşı saygılı olma ve anlayış gösterme Yapıyı kurma boyutu: işin(örgütün) amaçlarına ulaşabilmesi için iş ve işle ilgili bağlantıları oluşturma	Yüksek-yüksek lider (anlayış gösterme ve yapıyı kurmaya yüksek önem veren) her durumda olmasa da yüksek düzeyde ast performansı ve tatmini sağlamayı başarır
Michigan Üniversitesi	Çalışan merkezli: kişiler arası ilişkilerin üzerinde durur ve çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır Üretim merkezli: işin teknik ve görev yönünden üzerinde durur	Çalışan merkezli liderler yüksek grup verimliliği ve daha yüksek iş tatmini ile birlikte anılır
Yönetim Gözeneği	İnsana ilgi: liderin astlara olan ilgisini 1'den 9'a (düşükten yükseğe) kadar olan bir ölçekte ölçer Üretime ilgi: liderin işin yapılmasına, tamamlanmasına olan ilgisini 1'den 9'a (düşükten yükseğe) kadar olan bir ölçekte ölçer	Liderler en iyi 9,9 kategorisinde (üretime ve insana yüksek ilgi) performans gösterir

**Kaynak: Robbins, S. P. Ve Coulter M. (2012). Management. (11th Edition). New Jersey. Pearson Education. Inc., publishing as Prentice Hall.**

### 2.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik alanındaki araştırmacılar bir süre sonra liderlikteki başarının, sadece liderin özelliklerine veya liderin seçtiği davranış türüne bağlı olmadığı sonucuna ulaştılar (Çelik, 2007). Sosyal bilimler alanındaki gelişmeler sonucuyla da 1960'lardan itibaren lider davranışlarının gerçekleştiği çevresel özellikler de araştırılmaya başlanmıştır. Sonuç olarak farklı şartların ve durumların farklı liderlik davranışlarını doğurduğu varsayımından çıkarak "durumsallık yaklaşımı" ortaya çıkmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Bu yaklaşımın temel varsayımı, koşulların ve durumların en uygun liderlik davranışını belirleyeceğidir. Liderliği, koşulları da göz önünde bulundurarak değerlendirmeye çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini içinde bulunduğu koşullar belirlemektedir. Özetle liderlik süreci, lider, takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkilerden meydana gelen karmaşık bir süreçtir (Tengilimoğlu, 2005).

Hoy ve Miskel (2012) okullardaki liderliği etkileyecek durumsal faktörleri özetlemişlerdir. Bu faktörler; örgütün yapısal özellikleri (büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, resmiyetlik derecesi ve teknoloji), temel özellikleri (işin çeşidi ve zorluğu, kurallar, performans beklentileri, güç), ikincil özellikler (eğitim, yaş, bilgi, tecrübe, sorumluluk), içsel çevre (kültür, şeffaflık, katılım seviyesi, grup atmosferi, değerler) ve dışsal çevre (karmaşıklık, durağanlık, belirsizlik, kaynak bağımsızlık, örgütlenme) olarak özetlenmiştir ve durumsal faktörlerin liderin başarısında oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Çünkü durumsallık liderin etkisini ya artırır ya da sınırlar.

#### **2.1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı**

Liderlik alanındaki büyük gelişmelerden biri, 1970 yıllarında Fiedler'in durumsallık yaklaşımıdır ve bu yaklaşım ile amaç-yol teorisi, yaşam süreci teorisi, kavramsal kaynak (cognitive resource) teorisi ve karar süreci teorisi gibi yaklaşımlar liderlik modellerine ilişkilendirilmiştir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Bu yaklaşım, duruma göre liderin ortaya çıkacağını öngörmektedir. Durumsallık yaklaşımı belli bir durumda liderin ortaya çıkmasının ortama bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Başaran, 1992).

Liderin kişiliği ve ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği birlikte lideri oluşturur. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkili olması, ilk olarak liderin örgüt içerisindeki yerine ve karşılaştığı durumlara bağlıdır (Çelik, 2007).

Fiedler, liderlik başarısındaki kilit faktörlerin kişinin iki temel liderlik stili olan görev yönelimli ya da ilişki yönelimli liderlik olduğunu ileri sürmüştü ve liderliği ölçmek için En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı ölçeğini (LPC) geliştirmiştir. Ölçekten alınan puan ile liderliğin etkililiği arasındaki ilişki, durumsal uygunluk (durumsal kontrol) diye adlandırılan ve durumun lidere

astlar üzerindeki kontrolü ne ölçüde verdiğini tanımlayan, karmaşık bir durumsal değişkene bağlıdır. Bir durumun lider için uygun olup olmadığı üç faktöre bağlıdır ve bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin konumsal gücüdür (Yukl, 2009; Robbins ve Coulter, 2012).

Liderin bazı davranışlarını değiştirmenin zor olmasından dolayı örgütsel durumları liderin davranış tarzına uygun hale getirmek daha faydalı olabilir (Fiedler, 1972). Bu yaklaşım, 'kurallara göre yönetim' anlayışı yerine 'durumlara göre yönetim' anlayışını getirmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

#### **2.1.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın Fiedler'in yaklaşımında olduğu gibi görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki boyutu vardır ve bu iki boyutun etkileşimiyle dört liderlik biçemi ortaya çıkmaktadır (Başaran, 1992; Robbins ve Coulter, 2012);

- Söyleme (Yüksek görev davranışı, düşük ilişki davranışı): Lider takipçilerin rollerini tanımlar, onlara hangi görevi nerede ne zaman yapacaklarını söyler.
- Satma (Yüksek görev davranışı, yüksek ilişki davranışı): Lider hem yönlendirici hem destekleyici davranış sergiler.
- Katılma, iştirak etme (Düşük görev davranışı, yüksek ilişki davranışı): Lider ve takipçiler karar alma sürecini paylaşırlar, liderin esas rolü kolaylaştırma ve iletişimdir.
- Yetki devretme (Düşük görev davranışı, düşük ilişki davranışı): Lider çok az yönlendirme ve destek verir.

Yüksek görev davranışı sergileyen lider, takipçilerin rollerini belirler, neyin, nerede, nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğini söyler ve neyin yapılıp yapılmadığını kontrol eder. Yüksek ilişki davranışı sergileyen lider ise, takipçilerine gerekli desteği verir ve karşılıklı ilişkileri kolaylaştırmak suretiyle onları güdüler (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

### 2.1.2.3.3. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı

Liderin davranışının astlarının performans ve memnuniyetini nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirilen yol-amaç yaklaşımı, R. House ve M. Evans tarafından geliştirilmiştir (Başaran, 1992; Yukl, 2009). Bu yaklaşım da liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte ve bu boyutlara üçüncü bir boyut olarak ve takipçilerin hedefe ulaşabilmeleri için amaca güdülenme boyutunu eklemektedir. Bu kuramda takipçiler, benimsedikleri bir amaca ulaşmak ve önlerine çıkan engelleri aşmak için gerekli çabayı göstererek yolu açarlar ve etkili olurlar (Başaran, 1992). Bu kuramda amaca liderin güdülenmesinden ziyade izleyenlerin güdülenmesi daha önemlidir (Erdoğan, 2002).

House ve Mitchell yol-amaç teorisinde dört liderlik davranışı tanımlamıştır (House, 1996; Robbins ve Coulter, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013);

- Emredici liderlik: Lider astlara ne yapmaları gerektiğini bildirir, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı ile ilgili rehberlik yapar, kuralları, prosedürleri ve işle ilgili performans standartlarını belirler, işi planlar, koordine eder.
- Destekçi liderlik: Astların rahatı ve iyiliğine ilgi gösterilmesi ve psikolojik olarak destekleyici ve sıcak bir çalışma ortamı yaratılması gibi ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ile ilgilidir. Lider, onlara eşit davranır, arkadaş canlısıdır ve ortamı daha cazip ve hoş yapmak için ödün verir. Destekçi liderlik, astlar için bir özgüven ve sosyal tatmin kaynağı, stres azalması ve hayal kırıklığı teselli kaynağı olarak belirtilmektedir.
- Katılımcı liderlik: Lider işle ilgili konularda astlarıyla fikir alışverişinde bulunur ve karar verme sürecinde sık sık onların fikirlerini kullanmaya çalışır. Katılımcı lider davranışının dört etkiye sahip olduğu ortaya konmaktadır: birincisi, çaba ve iş-amaç başarısı ve harici ödül ve iş-amaç başarısı ile ilgili yol-amaç ilişkilerine açıklık getirmek; ikincisi, astların amaçları ile örgütün amaçları arasındaki uyumu artırmak, çünkü katılımcı liderlikte astlar kendi amaçları doğrultusunda önem

verdikleri amaçları seçebilirler; üçüncüsü, daha büyük başarı ve performansa yol açmak için astların özerkliğini ve kendi amaçlarını gerçekleştirme becerilerini artırmak; dördüncüsü, astların katılımını, bağlılığını ve grup üyelerinin sosyal baskılarını artırma yoluyla örgütsel performans için baskının miktarını yükseltmek.

- Başarı yönelimli liderlik: Lider astların ilgisini çekici, zorlayıcı hedefler koyar, gelişim arayışındadır, performansta mükemmelliğe vurgu yapar ve astların yüksek performans gösterebileceklerine inandığını belirtir.

#### **2.1.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı**

Normatif yaklaşım kuramı örgütün amacına ulaşmak için liderin ve izleyenlerin karar verme sürecine katılma biçiminin durumuna göre liderlik biçimi oluşacağı varsayımı üzerine kurulmuş ve Victor H. Vroom ile P.W. Yetton tarafından geliştirilmiştir (Başaran, 1992).

Normatif yaklaşım bütün durumlara uyan tek bir liderlik olmadığını savunmaktadır. Ancak otokratiklikten demokratik liderliğe uzanan liderlik biçimlerinin olduğunu ileri sürmektedir (Çelik, 2007). Bu yaklaşım, karar verme biçimini bir dizi kurala göre belirlediği için normatif olarak nitelenmektedir (Erdoğan, 2002).

Karar verme sürecine izleyenlerin katılmasında bir dize içinde beş olası düzey vardır ve her düzey bir önderlik biçimini göstermektedir. Etkili liderlik, duruma en uygun liderlik davranışının gösterilebilmesidir (Başaran, 1992; Çelik, 2007).

#### **2.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı**

Kanada New Brunswick üniversitesinde William J. Reddin tarafından geliştirilen 3-D yaklaşımı, yönetim gözeneği yaklaşımının iki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutu eklenmiştir (Başaran, 1992; Erdoğan, 2002; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Çelik (2007) Reddin'in 3-D yaklaşımında düşük görev-düşük ilişki, düşük görev-yüksek ilişki, yüksek görev-düşük ilişki ve yüksek görev-yüksek ilişki biçiminde dört temel liderlik biçimi olduğunu belirtmiştir.

3-D yaklaşımında yer alan üç boyuttan göreve yönelim boyutu; liderin izleyenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmesi, ilişkiye yönelim boyutu; liderin izleyenlerle karşılıklı saygı, güven içinde olması ve duygu düşüncelere değer vermesi durumu, etkililik boyutu; liderin bulunduğu konum gereği örgütün hedeflerini gerçekleştirme derecesidir (Başaran, 1992; Çelik 2007).

Reddin lider davranışlarının duruma uygunluğunu etkili liderlik, duruma uygun olmamasını ise etkisiz liderlik davranışı olarak ifade etmiştir. Bu etkili ve etkisiz liderlik biçimleri şunlardır (Çelik, 2007; Lunenburg ve Ornstein, 2013);

Etkili biçimler/stiller: (1) Geliştirici; lider ilişki boyutuna maksimum düzeyde ilgi, göreve minimum düzeyde ilgi gösterir ve izleyenlere tam bir güven duyar. (2) Yönetici; lider hem göreve hem de ilişkiye büyük önem verir ve yönetici lider iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar koyucu, bireysel farklılıkları tanıyıcı ve takım yönetimini kullanıcı olarak bilinir. (3) Bürokrat; lider hem göreve hem de ilişkiye çok az önem verir ve bürokrat lider kurallara önem verir ve kuralları kullanarak durumu kontrol edip sürdürmek ister. (4) İyi niyetli/Yardımseser; lider göreve maksimum düzeyde, ilişkiye ise minimum düzeyde ilgi gösterir ve ne istediğinin bilir ve arkadaşlarını gücendirmeden ulaşmayı bilir.

Etkisiz biçimler/stiller: (1) Misyoner; lider uygun olmayan durumda göreve çok fazla ilişkiye ise çok az ilgi gösterir, kendi kendilerine uyumu önemli bir değer olarak görürler. (2) Uzlaşmacı; lider görev ve ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, hem göreve hem ilişkiye büyük önem verir ve kötü karar veren biridir, baskılardan etkilenir. (3) Otokrat; lider uygun olmayan durumlarda göreve maksimum ilişkilere minimum düzeyde ilgi gösterir, başkalarına güvenmez ve sadece o anki işle ilgilenir. (4) Kaçak/İlgisiz; liderler uygun olmayan durumlarda pasif ve tarafsızdırlar.

### **2.1.3. Liderlik Stilleri**

Hangi liderlik stiline daha iyi olduğu sürekli tartişılmakta ancak yönetim bilimcilerine göre örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlemektedir. Örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre farklı liderlik stillerini kullanabilen yönetici başarılı yöneticidir (Tengilimoğlu, 2005).

Organizasyonel başarının elde edilebilmesi için yönetici ve liderler tarafından seçilen uygun liderlik tarzı önemli bir rol oynamaktadır. Liderliğin tanımında genel kabul görmüş bir tanımın yapılmadığı gibi başarının elde edilmesinde de tek bir liderlik tarzının benimsenmesi mümkün görülmemektedir. Bu nedenle koşullar, liderliğin yaşandığı süreç ve liderin kişisel özellikleriyle alakalı yapılan araştırmalar farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır (Çelik ve Sünbül, 2008).

#### **2.1.3.1. Geleneksel Liderlik Stilleri**

Khan (1999), Lewin, Lippit ve White 1939 yılında liderlikle ilgili yapmış oldukları araştırmada liderliği demokratik, otoriter ve laissez-faire (ilgisiz) yöneticilik olarak gruplandırdıklarından beri, bu gruplandırmanın pek çok liderlik araştırmasında kullanıldığını belirtmektedir (Akt. Terzi ve Kurt, 2005).

##### **2.1.3.1.1. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik stili alanyazında eski bir kavram olmasının yanı sıra en bilinen ve karşılaşılan liderlik tarzıdır. Bu tip liderlik anlayışında sadece lider karar alma yetkisine sahiptir. Yararlarının yanında zararları da vardır. Otokratik liderliğin yararları; otokratik ve bürokratik toplumlarda örgütlerin ve üyelerinin beklentilerini karşılaması, lidere bağımsız hareket etme inancı ve güveni vermesi, daha etkili ve hızlı karar almayı sağlamasıdır. Zararları ise liderin aşırı bencil olmasına, örgütün üyelerine söz hakkını görmezden gelerek iş tatminlerinin, motivasyon ve yaratıcılıklarının azalmasına neden olabilmesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Birçok kişi bu modelin geçmişte kaldığını düşünse de günlük hayatta çok sık kullanılan bir yöntemdir. Aslında eskiyen modelin işlevi değil liderlikle ilgili çok fazla araştırma yapılmasından kaynaklı kavramın çok işlenmesi ve bu yüzden kavrama çok fazla düzeyde aşına olmamızdır. Bu liderlik stilinde kurumun politikaları ve standartları lider tarafından belirlenir ve değiştirebilme özgürlüğü de sadece onda bulunur. Otokratik liderler aynı zamanda kendilerine koşulsuz itaat beklerler (Çelik ve Sünbül, 2008).

Taşdemir'e (2009) göre otokratik liderlikte zorlama, tehdit ve güç kullanma vardır. Otokratik lider sert mizaçlı ve saldırgan bir yapıdadır, korku, tehdit unsurlarını kullanarak ve karakteri ile baskıda bulunarak etkin olmaktadır. Özgür'e (2011) göre ise otokratik yöneticilik korku (ceza almaktan/işten atılmaktan korkma) ve öfke (üste/kuruma/devlete öfke duyma) duygularına bunun sonucunda da kötü niyetli itaatle çalışma ve isyan ya da istifa gibi davranışlara sebep olabilmektedir.

Otokratik liderler, yetkiyi ve sorumluluğu tümüyle elinde bulundurur ve işle ilgili yapılması gereken her şeyi önceden belirleyerek çalışanlara bildirirler (Tengilimoğlu, 2005).

#### **2.1.3.1.2. Demokratik Liderlik**

Grup katılımını, tartışmasını ve lider tarafından cesaretlendirilerek alınan grup kararlarını vurgulayan demokratik liderlik kavramı, 1960 yıllarında White ve Lippitt tarafından kavramsallaştırılmıştır (Choi, 2007). Demokratik liderlikte liderin yönetim yetkisinin grubun diğer üyeleriyle paylaşılması yönünde bir eğilim vardır (Eren, 2001). Demokratik liderlikte iletişim kanallarının açık bulunması örgüte katılımlı bir yönetim uygulaması için önemlidir (Genç, 2007).

Demokratik liderlik; işgörenlere gereken saygı ve değer verilmesini, kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanmasını, kararlara ve yönetime dahil olmasını, adil bir ödüllendirme ve terfi sisteminin oluşturulması ile çalışanların kendilerini ifade etmelerini gerektirir (İnce, 2013).

Demokratik liderler, takipçilerini etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanırlar. Bu liderlik tarzında takipçilerin yetki sorumluluklarının net olarak



belirlenmesi takipçileri amaçlara ulaşmasını cesaretlendiren standart bir uygulama olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzında, liderin amaç, plan ve politikaları belirlemede grubun diğer üyelerinin fikir ve düşüncelerine yer verilmesi en belirgin özelliğdir (Başaran, 1992; Tengilimoğlu, 2005).

Hem işgörene hem de göreve önem veren demokratik liderlikte lider, kararları grupla aldığı gibi kararlara katılımı da desteklemekte ve özendirilmektedir. Ayrıca lider, hedefe ulaştıracak süreci bilen, teknik yardım konusunda alternatifler sunan, ancak çalışmanın devamında ve görev dağılımında serbesti tanıyan grupla ilgili eleştirilerde de objektif olmaktadır. Grup üyeleri karar alma sürecinde etkin oldukları için amaçlarının gerçekleştirilmesi için alınan kararların uygulanmasında daha hevesli ve verimli çalışacaklardır (Çelik ve Sünbül, 2008).

Demokratik lider son kararı vermesine rağmen grubun diğer üyelerini karar alma sürecine katkı sağlamaları için davet etmiştir. Bu durum sadece işgörenlerin veya grubun diğer üyelerinin örgütte neler olup bittiğine dahil edilmesiyle iş tatminlerinin artması değil, aynı zamanda insanların yeteneklerinin gelişmesine yardım etmektir. İşgörenler ve grubun üyeleri kaderlerinin kontrolünün kendilerinde olduğunu hissederler, örneğin hak ettikleri terfi onları daha fazla çalışmak için finansal bir ödülünden daha fazla motive eder. Bu yaklaşım takım çalışmasının gerekli olduğu ve kalitenin hızdan daha önemli olduğu durumlarda daha uygun olabilir (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh, 2012).

Demokratik liderlikte kontrol ve karar verme sorumluluğu grubun kendi kendini yönetmesi süresince bir kişiden fazla kişiyle paylaşılır. Pek çok liderlik teorisi liderlik ortamındaki paydaşlarla iletişime önem verir ama liderleri ve takipçileri kapsayan hiyerarşik bir yapı izler. Bunun aksine demokratik liderlik gruptan çıkan yöneltme ve itici güce değer verdiği için tüm paydaşlara aynı seviyede önem verir (Woods, 2005).

Özellikle demokratik liderler, örgütlerin yapısından ziyade grupların ilişkileri üzerinde çalışırlar. Demokratik liderlik özgür bir toplumu yenilikler ile beslemektedir (Bursalıoğlu, 1991).

Demokratik liderlik stiline olumsuz tarafı, karar sürecinin uzamasına ve örgütün yavaş işlemesine sebep olmasıdır (Yörük ve Dünder, 2011).

Katılım zaman aldığı için bu yaklaşım işlerin daha yavaş olmasına sebep olabilir ama sonuç genellikle daha iyidir (Bhatti ve diğerleri, 2012).

#### **2.1.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan/İlgisiz Liderlik**

Tam serbesti tanıyan liderlik stilinde, işgörenlere varılacak hedef gösterilir ve işgörenlerin kendi yeterlilikleriyle bu hedefi gerçekleştirmesi için serbest bırakılır ve lider karışmaz. İşgörenlerin kendilerini bağımsız, özgür ve tamamen serbest hissetmeleri bakımından faydaları olan bir yaklaşımdır. Ayrıca isterlerse işgörenler sorunları çözmek, yeni fikir ve yöntemler keşfedip denemek ve doğru kararlar almak için örgüt içerisinde istedikleri kişilerle grup oluşturabilirler (Yörük ve Dünder, 2011).

Bu liderlik tarzında liderin asıl görevi kaynak sağlamaktır ve lider sadece bir sorun olduğu zaman fikri sorulduğunda görüşünü bildirir fakat bu görüş işgörenleri bağlayıcı değil tavsiye niteliğindedir. Bu tarz liderler yetkiyi tamamen astlarına bırakmışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Özgür (2011) yönetim tarzları ve etkileri üzerine yaptığı araştırmasında, ilgisiz yöneticiliğin yönetilenlerde ilgisizlik (işlere ilgisizlik duygusu), güvensizlik (bulunulan ortamda güven duymama) ve kuralsızlık (kendini kurallara tâbi hissetmeme) duyguları oluşturduğu ve bu duygularında yönetilenlerde işlerle ilgilenmeme, kendini güvene alma odaklı yaşama ve kendi kurallarına göre yaşama gibi davranışlara neden olduğunu belirtmiştir.

#### **2.1.3.1.4. Karizmatik Liderlik**

Günümüzdeki karizmatik liderlik ile ilgili teoriler sosyolog Max Weber'in fikirlerinden kuvvetli bir biçimde etkilenmiştir. Karizma kelimesi eski Yunanca'da mucize yaratmak veya geleceği bilmek gibi " kutsal bir şekilde bahşedilmiş hediye" anlamına gelmektedir. Weber (1947) bu terimi resmi ve geleneksel otoriteden kaynaklı değil de izleyenlerin liderin doğuştan olağanüstü bahşedilmiş niteliklere sahip olduğu algısına dayalı bir etki formunu tanımlamak için kullanmıştır. Weber'e göre karizmatik liderlik, kriz

ortamlarında ortaya çıkan, sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik stilidir (Akt. Yukl, 2009).

Bu tarz liderlerde özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme gibi güçlü kişilik özelliklerine rastlanır (Çelik ve Sünbül, 2008).

Karizmatik lider izleyenlerin gözünde kendilerinden çok üstün, olağanüstü, kimi zamanda doğaüstü gücü olduğu imgesini yaratan liderdir. Böyle bir liderin olma olasılığı neredeyse yokken onu izleyenler lideri bu şekilde algılayabilir. Ayrıca böyle bir liderin örgütlerde bulunma olasılığının olmadığı varsayılmaktadır (Başaran, 1992).

Karizma, çekiciliği ifade eder ve karizmatik liderler takipçilerini peşlerinden sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Karizmatik liderler heyecanlandırıcı bir vizyon, yaptıkları ile örnek olma, içlerindeki heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etme gibi özelliklere sahiptirler. Gerçekten de bir karizmatik liderde, insanları, normalden daha fazla motive etme kapasitesi vardır (Tengilimoğlu, 2005).

### **2.1.3.2. Yeni Liderlik Stilleri**

Post-modern dönem olarak tanımlanan, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla birçok yeni liderlik yaklaşımı ortaya çıkarılmış ve hem dış çevrede görülen değişiklikler hem de yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Tengilimoğlu, 2005).

Modern yaklaşımlar geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak geleceğe, yeniliğe ve değişime açık liderlik davranış biçimlerini içerir. Bu yeni liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyenler arasındaki iletişimin kalitesi oldukça önemlidir (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

### 2.1.3.2.1. Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderler işgörenlerinin ilgilerini artırdıklarında ve yükselttiklerinde, örgütün amaçları ve görevi ile ilgili kabul ve farkındalık yarattıklarında ve işgörenlerini örgütün iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmaları için harekete geçirdiklerinde meydana gelir (Bass, 1991).

Dönüşümcü liderler, ileri görüşlü bir bakış açısına sahiptirler ve çalışanların özgüvenlerini arttırmayı ve beklenenden daha fazla sonuç almayı amaçlamaktadırlar (Tabak, 2005).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderlik özelliklerini, liderlik davranışlarını ve liderliğin sonuçlarını bir bütün olarak ele alması yönü ile liderliğin tanımında ve araştırılmasında uygun bir kavramsal çerçeve sağlayabilir (Karip, 1998).

Dönüşümcü veya değişimci (transformasyonel) liderler, izleyenleri kendilerine bağımlı değil, bağımsız, eleştirisel düşünebilen ve böylece örgüte önemli katkı sağlayabilecek, yenilikçi bireyler yapmayı hedeflemektedirler. Dönüşümcü liderler, riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar, hataları bir gelişme fırsatı olarak değerlendirirler. Kısaca dönüşümcü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005).

Dönüşümcü liderliğin dört alt boyutu vardır. Bunlar (1) idealleştirilmiş etki (karizma ya da karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bulunarak bir vizyon oluşturma davranışını içerir), (2) telkinle güdüleme (lider, izleyenler için mora kaynağı ve sembolleri, basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur), (3) entelektüel uyarım (lider, zorluklarla ve engellerle başa çıkabilmek için izleyenlerin alışlagelmiş davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar) ve (4) bireysel destek (lider izleyenlerin kişisel ihtiyaçlarını dikkate alır ve izleyenlerin temel ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için çaba gösterir)'tir (Karip, 1998; Bass, 1991). Dönüşümcü liderlik, içerisinde transaksiyonel (etkileşimci, sürdürümcü) liderliği de barındırmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008).

Etkileşimci liderlik modeli toplumsal takas yaklaşımıyla geliştirilmiş bir model olup liderle izleyenler arasında bir takas işlemi gerçekleşir. (Karip,

1998). Etkileşimci liderlik dönüşümcü liderlikten birçok yönüyle farklıdır. Etkileşimci liderlik, çıkarıcı, bugüne dönük, benmerkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu konumdan alan, özellikler taşımakta ve bu yaklaşımda görevlerin bitirilmesi ve işgörenlerin itaati katı bir ödül-ceza sistemi ile ilişkilendirilir (Erdoğan, 2002; Çelik ve Sünbül, 2008).

Etkileşimci liderliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki koşullu ödül (liderlerin izleyenlerin performans ve yeterliklerine dayalı olarak onları ödüllendirmesi ya da disipline etmesi ile ilgilidir), ikincisi istisnalarla yönetim (liderler işgörenlerin geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırma yolunu seçerler. Lider yalnızca hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahale eder. "Bozuk değilse dokunma" anlayışı hakimdir) ve üçüncüsü Laissez-faire liderlik (liderin bir şeyler yapmaktan kaçınması veya pek ortalarda görülmemesi ile ilgilidir. Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır ve lider astları kendi haline bırakmıştır) boyutudur (Karip, 1998; Buluç, 2009).

#### **2.1.3.2.2. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik 1990'lı yıllardan sonra üzerinde durulan ve araştırılan bir liderlik yaklaşımıdır ve vizyoner liderlik örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesi bakımından önemlidir. Vizyon, arzulanan geleceğin resmidir. Amaç ile vizyon karıştırılmakla beraber amaç soyut, vizyon ise somuttur. Örgütsel başarı için vizyon oluşturulması zorunlu olduğundan vizyon oluşturma, hayli karmaşık bir süreç olup vizyon aniden ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun geliştirilip bütünleştirilmesiyle eyleme geçilebilir (Çelik, 2007).

Vizyoner liderlik, insanları etkileyebilecek ve onları eyleme geçirebilecek somut, gerçekçi hedefler koyabilme ve bu hedefleri etrafındaki kişilerle paylaşma, öngörülü olarak gelecekte meydana gelebilecek muhtemel olumsuzluklara karşı önlem alabilmektir (Erdoğan, 2002).

Vizyoner liderler, örgütü başarıya ulaştıracak süreçte gelecekle ilgili kararları çalışanlarıyla beraber alan, onlarla beraber emek harcayan, çalışanları motive ederek verimlerini en üst seviyeye çıkaran, örgüt genelinde

güçlü bir örgüt kültürü oluşturan ve bunları yaparken de değişim ve gelişim bilincinde olan kişilerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Vizyoner liderlik liderden lidere önemli ölçüde değişiklik gösterebilir. Liderin stili, liderin vizyonunun özüne ve köklerini aldığı içeriğe göre değişebilir. Vizyonun özü ürüne veya hizmete, pazara, sürece, örgüte veya ideallere odaklanabilir (Westley ve Mintzberg, 1989).

Vizyon, okulda çalışan personelde coşku ve bağlılık yaratır, okulun geleceğine ışık tutar, okula, yöneticiye ve çalışanlara enerji verir. Bir diğer ifadeyle vizyon, okul için uzun vadeli düşünme demektir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Vizyoner lider, okul tarafından paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirip, uygulayarak ve izlenmesini sağlayarak bütün öğrencilerin başarı seviyelerinin arttırılmasına katkıda bulunan bir liderdir (Gümüşeli, 2001). Vizyoner liderliğin, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak üzere üç temel rolü vardır (Çelik, 2005).

### **2.1.3.2.3. Etik Liderlik**

Etik liderlik yeni liderlik yaklaşımları arasında giderek daha fazla ilgi duyulan bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen kavramın tanımlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili belirgin bir fikir ayrılığı vardır. Etik liderlik farklı şekillerde tanımlanmış ve bu tanımlar değerleri, özellikleri ve davranışları içerebilmektedir (Yukl, 2009).

Etik liderlik özellik ve durumsallık kuramlarıyla benzetilmektedir. Etik liderin bir takım etik değer ve ilkeler taşıması gerekir ve bu yönüyle etik liderlik özellik kuramıyla bütünleşmektedir (Çelik, 2007). Etik liderler, dürüstturler, değerlerini paylaşırlar, önemli ortak değerlere vurgu yaparlar ve ödül sistemini uygun, adil kullanırlar (Robbins ve Coulter, 2012).

Değişen dünyada yalnız örgütler değil, örgütleri yönetenlerinde beklenti, algı ve inançları da değişmektedir. Bu nedenle de değişen dünyada bu değişimi destekleyecek etik kuralların oluşturulması gerekir. Etik yönelimli lider, takipçilerin etik davranışlarını değerlendirmeyi önemli bir faktör olarak

dikkate alır, yalnız liderlik becerileri yeterli değildir. Bu becerilerin etik davranışlarla birleştirilmesi gerekir (Çelik, 2005).

Çağın gereklerini yerine getirmek isteyen bir okul müdürü; dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmaya gayret göstermeli yani etik açıdan lider olmalıdır (Gümüşeli, 2001).

Etik liderliğin eğitimsel sonuçları şunlardır (Çelik, 2007); (1) Etik liderlik, okul yöneticisinin liderliğine yeni bir boyut kazandırmaktadır. (2) Etik liderlik, etkili okul modeline erdemli okul modelini eklemiştir. (3) Etik liderlik, demokratik bir liderliği gerektirmektedir. (4) Etik liderlik, eğitim liderinin temel güç kaynağını etik ya da moral güç olarak kabul etmektedir. (5) Etik liderlik güçlü bir örgüt kültürüne dayanır. (6) Etiksel bakış açısına sahip okul yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken amaca giden her yolu doğru görmez. (7) Etik liderlik, okul yöneticisinin okulun penceresinden dışarı bakmasını gerektiren bir liderliktir. Küresel, ulusal değerlerle örgütsel dengeyi kurmalıdır. (8) Etik lider ahlaki davranışlar yönünden model olan kişidir. (9) Etik lider, iyi bir değer eleysisidir. Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri, okul ortamında yaşatmaz.

#### **2.1.3.2.4. Kültürel Liderlik**

Kültürel liderlik, 1980'li yıllarda örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalarla ortaya çıkmış bir liderlik yaklaşımıdır ve örgütün güçlü, esnek kültürel yapısının geliştirilmesini amaçlar. Kültürel lider ise mevcut kültürü koruyup sürdürür ve yeni bir kültür oluşturur (Erdoğan, 2002; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Örgütsel kültür, eğitim liderliğine yeni bir yaklaşım kazandırmıştır. Eğitimsel liderliğe kültürel yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımından çok farklı olup kültürel lider, kültürel değerleri korur önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Okul yöneticisi okulun misyonunu yerine getirebilmek için kültürel liderliği bir liderlik davranışı stili olarak kullanır (Çelik, 2007).

Kültürel liderler örgütlerinin yazılı veya yazısız, resmi veya gayri resmi tüm çalışmalarını ve sonuçlarını etkileyen örgüt yaşamının analizini iyi

yaparlar ve elde ettiği sonuçlarla ulaştığı sentezi örgüt yaşamına aktarabilirler (Gürbüz, 2014).

Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha iyi bir okul kültüründe çalışmalarını sağlar. Her okulun güçlü ya da zayıf bir kültürü vardır. Kültürel lider, örgüt kültürünü daha iyi bir hale getirebiliyorsa başarılı liderdir (Çelik, 2007).

### **2.1.3.2.5. Süper Liderlik**

Süper liderlik veya kendi kendine liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından çok farklı olup örgüt içinde herkesin kendi kendine liderlik yapması anlayışına dayanır ve izleyen merkez konumdadır (Çelik, 2007; Gürbüz, 2014).

Çağdaş liderlik yaklaşımları otokratik liderlik anlayışından kendi kendine yönetime doğru bir değişime gitme eğiliminde ve bu liderlik yaklaşımı da bu sürecin bir ürünüdür (Çelik, 2007). Bu yaklaşıma göre liderlik, kişisel bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 2002).

Süper liderlik davranışı yaklaşımının üç varsayımı bulunmaktadır. Bunlar; (1) herkes belli bir seviyede kendi kendine liderlik yapabilir, ancak herkes etkili bir süper liderlik davranışı gösteremez, (2) süper liderlik öğrenilebilir ama lider doğrulur yaklaşımıyla sınırlandırılmaz, (3) süper liderlik iş hayatında yönetici ve işgörenler olmak üzere herkesi ilgilendirir (Manz ve Sims, 1991).

Süper liderlik süreci toplam yedi evreden oluşmakta olup bunlar; (1) Kendi kendine lider olma: liderler kendi kendine liderliğin yöntemlerini öğrenir ve edinirler ve bu yöntemleri kendi liderlik davranışlarını değiştirmek için uygularlar, (2) Kendi kendine liderlik modeli kurma: liderler işle ilgili kendi kendine liderlik rol modeli olarak davranırlar ve astları bu doğrultuda davranmaları için teşvik ederler, (3) Kendi hedef setini güçlendirme: liderler astları işte inisiyatif almaları, kendi amaçlarını belirlemeleri, amaca ulaşma ve çıktılarda sorumluluk hissetmeleri için cesaretlendirir, (4) Olumlu düşünce örnekleri oluşturma: liderler astlara olumlu düşünce örnekleri "öz-yeterlik ve pozitif öz değerlendirme inançları gibi" oluşturmalarına yardım eder, (5) Ödül ve cezayla kendi kendine liderliği geliştirme: liderler kendi kendine liderlik



ruhunu yaygınlaştırmak ve güçlendirmek için yapıcı geri bildirimler ve ödüller kullanılır, (6) Grup çalışması yoluyla kendi kendine liderliği geliştirme: örgütler yatay hiyerarşi, ademi merkeziyetçi karar verme süreçlerini ve kendi kendini yöneten çalışma grupları içeren fonksiyonel birimleri uyguluyorlar, (7) Kendi kendine liderlik kültürü oluşturmak: örgütler özgün bir kendi kendine liderlik kültürü “sürekli harici bir ödül, kontrol ve tavsiye olmadan tüm çalışanların sürekli öğrenebileceğinin ve sorumluluk alabileceğinin düşünüldüğü ve motive edildiği kurumsal vizyonlarla iletişim kurma gibi ” geliştirirler ve sürdürürler (Çelik, 2007; Müller ve diğerleri, 2013).

### 2.1.3.2.6. Öğretim Liderliği

Genel olarak öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları tanımlamaktadır. Diğer liderlik stillerinden ayrılan yönü okuldaki öğrenme-öğretme süreçlerine odaklanmış olmasıdır (Şişman, 2004).

Öğretimsel liderlik ve yöneticiliği birbirinden ayırmak mümkün değildir. Okul yöneticisi iyi bir yönetici değilse öğretimsel lider de olamaz (Erdoğan, 2002; Çelik, 2007).

Öğretimsel liderlik, demokratik, iş birlikçi, insan kaynakları ve dönüşümsel yaklaşımlar açısından ele alınmış ve sınıfta öğretim programı ve personel geliştirmeye dayalı öğretimsel liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmıştır (Çelik, 2005).

Öğretimsel liderlik, öğrenci başarısına odaklanma, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu bir okul iklimi oluşturma gibi işlevler ve bunlarla ilgili görevlerden meydana gelen bir liderlik türüdür. Öğretim liderliği, diğer liderlik stillerine göre öğrenci, öğretmen, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektirir (Gümüşeli, 2001).

Öğretimsel liderlik kuramının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir (Çelik, 2007); (1) Öğretimsel liderlik davranışının temeli, öğretim yönelimli davranış oluşturmaktadır. (2) Öğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını doğurmuştur. (3) Öğretimsel liderlik

var olan liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır. (4) Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır. (5) Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir. (6) Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu açıkça belirtir. (7) Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. (8) Öğretimsel lider, öğretimde kalite kontrolünü sağlar, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır.

#### **2.1.4. Demokratik Liderliğin Özellikleri-Önemi**

Özellikle eğitim, tabandan hareketlenme, öz-yönetim ve kamu yönetimi alanlarında liderliğin geleceğine bakacak olursak, demokratik olmamız gerektiğini yönünde güçlü bir eğilim var. İzleyenlere karar verme sürecine katılmaları veya kendi kararlarını almaları için izin verilmeli. Ayrıca lider ve takipçiler arasındaki ayrım belirsiz bir hal alacak. Liderlik, kimin lider kimin takipçi olduğunu anlamamanın zor olduğu durumda bir etki süreci olarak görülecek. İhtiyaç duyulduğunda takipçiler liderlik pozisyonuna; liderler de takipçi pozisyonuna geçebilecek. Bilgiyi herkese e-posta, elektronik oylama, konferans çağrısı ve video konferans yoluyla anında iletme imkanları güç ve karar vermenin paylaşılması eğilimini artırabilir (Kouzes ve Posner, 2009).

Demokratik liderler, işgörenlerle sürekli iletişim içinde bulunan, etkin işgücü desteği sağlayan, işgörelere sürekli motivasyon sağlayan, işgörelerin yeteneklerini açığa çıkaran ve adil ödüllendirme sistemi oluşturabilen liderlerdir (İnce, 2013).

Demokratik liderlik ile yönetilen örgütlerin uzun vadedeki üretim performansları ve işgörelerin memnuniyeti diğer liderlik stilleriyle yönetilen örgütlerden daha yüksek çıkmıştır (Robbins ve Coulter, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu bulgular da demokratik liderlik yaklaşımının etkili bir liderlik davranışı olduğunu göstermektedir.

Eğitim örgütlerinin gelecekteki liderleri, öğretmen ve öğrencilerle olan ilişkilerinde demokratik olacaklar bunun yanında idareyi alma sorumluluğunu kabul etmeleri gerektiğinde grup üyelerini bilgilendireceklerdir (Kouzes ve Posner, 2009).

### 2.1.5. Okul Yöneticisinin Liderlik Rollerini

Okul müdürlerinin liderlik alanları konusu uzun yıllardan bu yana yönetim alanyazınındaki bilim adamlarını meşgul etmektedir. Bu konu ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen, çağdaş okul müdürünün sahip olması gereken temel liderlik alanları konusunda tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Bunun yanında, günümüzdeki hızlı sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik değişimlerden dolayı, okul müdürlüğünün geçmiş yıllara oranla daha karmaşık bir hal aldığı, yeni koşulların okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmalarını zorunlu hale getirdiği görülmektedir (Gümüşeli, 2001).

Okul yöneticisinin okulun eğitim öğretim kalitesi ve faaliyetleri bakımından nerede olduğuna ve nereye gideceğine karar vermek gibi liderlik davranışlarını gösterme hak ve yükümlülüğü vardır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Günümüzün modern okul yöneticilerinin artık her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, tam tersine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerine, yaratıcılıklarına ve örgütün hedeflerine varması için destek olan bir kişi olması beklenmektedir. Kısaca klasik yöneticiler olmak yerine, birçok alanda lider olmaları beklenmektedir (Gümüşeli, 2001).

Liderlik, örgütteki başarı ya da başarısızlığın tek ve en önemli sebebi olarak kabul edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Birçok araştırmacı eğitim örgütlerinin liderleri olan okul müdürleri için de bu durumun geçerli olduğunu belirtmekte ve bireylere sağlıklı ve iyi bir eğitim verilmesi için eğitim kurumlarına ve bu kurumların yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Şahin, 2003). Bunun yanında okul müdürünün liderliği güçlü bir şekilde okul başarısı ile bağlantılıdır (Bass, 2000).

Avcı'ya (2015) göre bir kaptan gemiyi yönlendirmede ne kadar başarılı ise; eğitim sisteminin felsefesini, misyonunu ve hedeflerini bireylere ulaştırmada en önemli yerler olan okulların, doğru ve başarılı yönetilip, sağlıklı bir okul kültürü ve iklimi oluşturmasında da okul müdürlerinin liderliği de o derecede önemlidir.

### 2.1.6. Sinizm Kavramı

Sinizmin tarihçesi M.Ö. 4. yüzyıldaki sinik okula kadar dayanmaktadır. Sinik okul, M.Ö. 4. yüzyılda Atina yakınlarındaki Cynosarges kasabasında Antishenes'in kurduğu ve yönettiği genelde fakir halk tabakasından kişilerin gittiği bir jimnazyom (gymnase), yani okuldur. O dönemde Atina'da mutlu azınlığa, aristokrasiye yani Atina soylularına hitap eden Platon'cu okul (Akademi) ve orta sınıfa hitap eden Aristo'cu okul da bulunmaktaydı (Vexliard, 1962).

Eski Yunan'da bir hayat tarzı ve düşünce okulu olarak algılanan sinizm (cynicism), Büyük İskender'in de fikirlerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen'e de dayanmaktadır. Diyojen günün aydınlığında elinde yanan bir fenerle dolaştığında neden böyle dolaştığı sorulduğunda, "dürüst bir insan arıyorum" cevabını vererek insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını 'ironik' olarak tanımlamıştır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Karacaoğlu ve İnce, 2012).

Sinikler insanların geleneklerinin doğal olmadığına ve bunlardan iyi bir yaşamın ayırıcı özelliği olan öz yeterlilik ve özgürlük adına olabildiğince kaçınılması gerektiğine inandılar. Sinikler sosyal toplumsal standartları reddederek kaba saba, rahatsız edici kıyafetler giydiler ve bir bardağa ihtiyaç duymamak için ellerinin tersiyle su içtiler. Hatta Diyojen'in ev yerine bir fıçıda yaşadığı söylenir. Kısacası gerçek sinikler toplumun kurumlarını ciddiye almadılar ve onları küçümsediklerini hem söylem hem de eylemlerle ifade ettiler (Dean ve diğerleri, 1998).

Sinizm, insanları güçlkle beğenen, hiçbir şeyden memnun olmayan, olaylara sürekli eleştirel bir biçimde yaklaşan, menfaatlerine düşkün ve diğer insanlara karşı olumsuz düşünceler besleyen bireyler olarak tanımlanan bir düşünce akımı olup çok geniş boyutlu bir kavramdır ve aynı zamanda felsefe, din, siyasal bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı alanlarının da konusu olmuş ve her disiplin, sinizm kavramını farklı bakış açıları ile açıklamıştır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu 2007; Kalağan, 2009).

Sinizm kavramı psikolojik açıdan değerlendirildiğinde, bireylerin "yalan söylemesi, sahte yüzler takınması ve bencil davranışlarda bulunması" olarak

tanımlanmasıyla birlikte; bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumsal düzene veya kuruma yönelik güvensizlik ve olumsuz duyguların yanı sıra isteksizlik olarak da tanımlanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997; Mirvis ve Kanter, 1991).

Abraham'a (2000) göre ise sinizm; güçlü negatif duyguları ve küçük görme, öfke, utanç, sıkıntı gibi duygusal unsurları harekete geçirir ve doğuştan gelen, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan bir kişilik özelliğidir.

Sinizm, bireylerin olumsuz deneyim ve duygular sonucu oluşan küçümseyici ve eleştirel bir bakış açısı edinmesi durumudur (Karacaoğlu ve İnce, 2013). Sinizm; öfke, utanç, sıkıntı ve küçümseme gibi negatif duyguları uyandırmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Reichers, Wanous ve Austin (1997) ise sinizmin değişimin önünde duran önemli bir engel olduğunu belirtmişlerdir.

Sinizm bireysel ve örgütsel boyutları olan çok geniş bir kavramdır (Korkmaz ve Demirçelik, 2015). Sinik inançlar, tutumlar ve davranışlar kişilik temelli veya özellikle toplumu ve kurumlarını, işi, şirket yöneticilerini, büyük işletmeleri ve örgütsel değişim çabalarını kapsayan farklı kuruluşlara hedeflenmiş olabilirler (Abraham, 2000).

Sinikler, işverenlerin kendi çıkarlarına hizmet ettiğine ve yönetimin ekonomik refahını işgörenlerin ihtiyaçlarının üzerinde tuttuklarına inanmaktadırlar (Evans, Goodman ve Davis, 2011).

### **2.1.7. Sinizm Türleri**

Alanyazındaki sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde sinizmin farklı şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir. Abraham (2000) ve Dean ve diğerleri (1998) sinizmin beş farklı yapıda gruplandırıldığını belirtmişler ve bunlar kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim ve mesleki sinizm olarak sınıflandırılmıştır.

Abraham (2000) örgütsel sinizm türlerini psikolojik sözleşme teorisi açısından ele alıp açıklamış ve toplumsal, işgören ve örgütsel değişim sinizminin psikolojik sözleşme ihlallerinden, mesleki sinizmin tükenmişlik ve kişi-rol çatışmasından, kişisel sinizmin ise doğuştan gelen özelliklerden kaynaklandığını ortaya koymuştur.

### 2.1.7.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, genellikle insan davranışlarının olumsuz algılanışını yansıtan kalıtsal, değişmez bir kişisel özellik olan sinizmin tek biçimidir. Kişilerarası zayıf bağ ve alaycı biçimde hor görme tarafından nitelenmektedir. Dünyanın sahtekar, işbirlikçi, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğu genellemesi sebebiyle diğerlerine karşı kökleşmiş bir güvensizlik vardır (Abraham, 2000).

Eisinger (2000) sinizmin insanlığa karşı duyulan güvensizlikten kaynaklandığı konusunda genel bir kanı olduğunu belirtmektedir. Ancak bazı yazarlar kişilik sinizminin temel nedenlerinden olan güvensizliğin kendi başına yeterli bir sebep olmayacağı fikrini savunmaktadırlar (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005).

Örgütsel sinizm ve kişilik sinizmi yapısal olarak birbirinden ayrı olmakla birlikte, kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanmakta ve örgütsel sinizm de bireyde sinik tutumlara sebep olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Kişilik sinizmi üzerinde çalışan araştırmacılar, bir kişinin sinizm düzeyinin değiştirmek için çok az bir şeyin yapılabileceğini varsaymaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998).

### 2.1.7.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm, toplum ile birey arasındaki sosyal sözleşme ihlalinin bir ürünü olarak görülebilir. Toplumsal sinizmin ayırıcı özelliği siniklerin kaderleri için suçladıkları sosyal ve ekonomik kurumlardan uzaklaşmasıdır (Abraham, 2000). Toplumsal veya kurumsal sinizm, bir ülkenin vatandaşlarının devletlerine ve kurumlarına güvenmedikleri örgütsel sinizm türüdür (Delken, 2004).

Toplumsal sinizm, sosyal kurumlar, insanlar ve sosyal dünya hakkındaki olumsuz görüş ve inançlardır. Toplumsal sinizm, insan doğasına olumsuz bir görüş (insanlar rahat bir yaşama ulaştıktan sonra çalışmayı bırakır), hayatın mutsuzluğa neden olduğu düşüncesi (hayatta mutlu bir son görmek çok nadirdir), insanların diğerlerini istismar ettiği fikri (iyi kalpli

insanlar kolayca korkutulur) ve sosyal kurumlara (birçok sosyal kurum zenginlerin tarafındadır) bir güvensizliktir ( Leung, Ip ve Leung, 2010).

Yüksek sosyal sinizm yaşayan insanlar sadece insanlara ve kurumlara karşı değil aynı zamanda bireylerin ve kurumların eylemlerinin arkasındaki gerekçelere de güvensizlik hissederler (Aqueveque ve Encina, 2010).

Leung, Li ve Zehou (2012) araştırmalarında erkeklerin rekabetçiliğinin onların toplumsal sinizmini artırma eğiliminde olduğu ve erkeklerin genellikle kadınlardan daha fazla toplumsal sinizm gösterdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca toplumsal sinizmin psikolojik açıdan iyi olma üzerinde önemli sonuçlarının olduğunu ifade etmişlerdir.

Toplumsal sinizm, gerçekte hem iş doyumunu hem de bağlılığı artırdığı için aralarında özel bir ilgi bulunmaktadır. Toplumsal sinizm yaşayan bireylerin işyerinde şartlarla ilgili daha gerçekçi beklentilere sahip olmaları muhtemeldir. Başlangıçta çok yüksek beklentilere sahip olmadıkları için çalışma yaşamının stresinden kaynaklı hayal kırıklığına daha az uğramaktadırlar (Abraham, 2000).

### **2.1.7.3. İşgören Sinizmi**

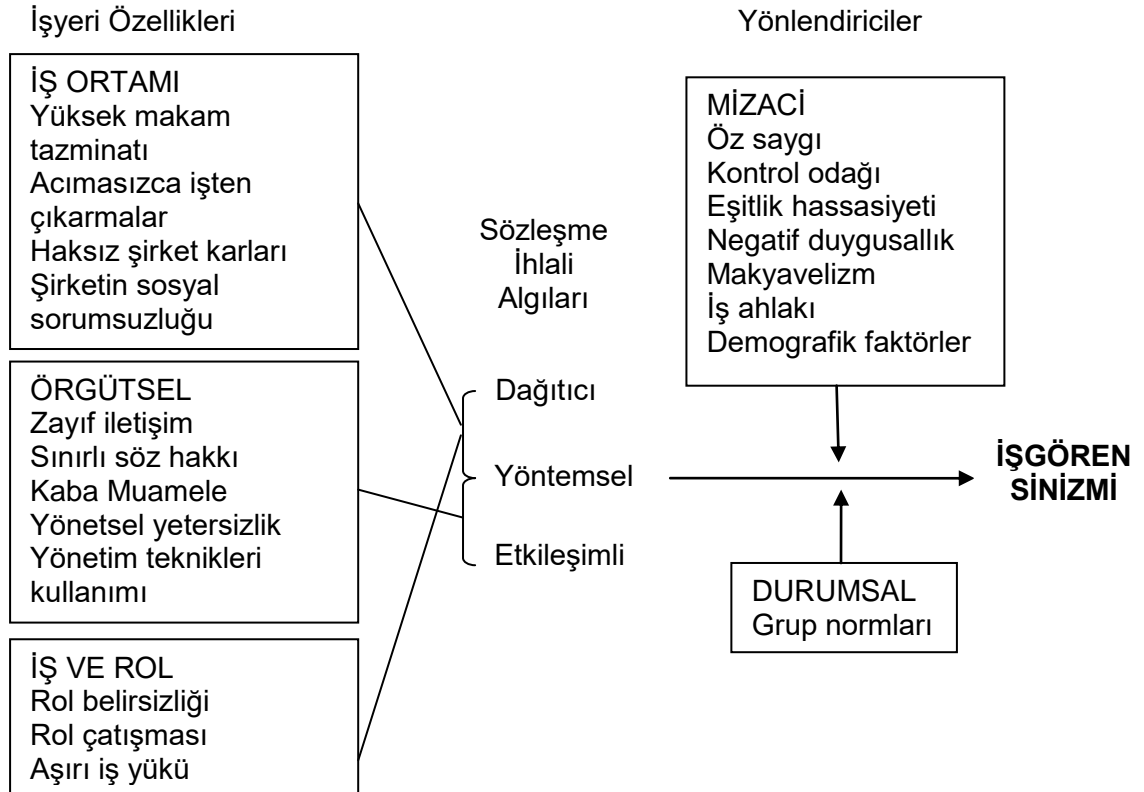
İşgören sinizmi işletmeye, yöneticiye ve işyerindeki diğer şeylere karşı saygısızlık ve güvensizlik kadar isteksizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile nitelenen bir tutumdur (Andersson, 1996). Örgüt alanyazınında, işgören sinizmi veya örgütsel sinizm, çalışılan örgüte karşı gösterilen savunmacı bir tutum olarak tanımlanır (Abraham, 2000; Reichers ve diğerleri, 1997).

Başarılı ve başarısız şirketlerde benzer şekilde, çalışanlar iş ve kariyerlerinin bir noktasında çalıştıkları şirkete ve işe karşı olumsuz tutum ve tatminsizlik gösterirler ve bu durum işgören sinizminin (işletme sinizmi) bir ifade edilmiş biçimidir (Khan, 2006).

İşgören sinizmi, genellikle iş hayatındaki büyük işletmeleri, örgütü veya üst düzey yönetimi, politikalar ve uygulamalar gibi özgün örgütsel unsurları ve diğer kuruluşları hedeflemektedir (Andersson ve Bateman, 1997; Naus, 2007). Andersson (1996) sinizmi, örgüt ve iş çevresindeki faktörlere işgörenin tutumsal tepkisi olarak belirtmiş ve bu faktörleri belirleyerek ve inceleyerek yöneticilerin sinizmin olumsuz etkilerini saptayıp etkisini azaltabileceğini ileri

sürmüştür (Akt. James, 2005). Haksızlık hissi sinik tutumlar gösteren işgörenleri diğerlerinden ayırmaktadır. Sinizmin bu türü, daha iyi kazanç, çalışma koşulları, çalışma saatleri ve yönetim ile açık iletişimin sağlanarak eşitliğin artırılmasıyla kontrol edilebilir (Abraham, 2000).

Andersson (1996) psikolojik sözleşme ihlallerinin işgören sinizminin temel belirleyici etkenleri olduğunu ileri sürmüştür. Bu düşünce sinizmin oluşmasında üç temel belirleyici (yüksek beklenti formülü, bu beklentileri karşılamadaki başarısızlığın neden olduğu hayal kırıklığı ve bundan sonra oluşan hayal kırıklığı) olduğu teorisine dayanmaktadır. Karşılanmamış beklentiler küçük çaplı sözleşme ihlallerinin altında yatan konudur. İşgörenler, sadakatları ve sıkı çalışmaları karşılığında işverenlerin belli başlı yükümlülükler yerine getirmelerini bekleyebilir ve bu beklentiler karşılanmadığı zaman olumsuz tutum ve davranışlar oluşur. Özetle sözleşme ihlalleri, işgören sinizminin nedenleri ve sonuçlarını belirlemek için yararlı bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir. Bu kavramsal çerçeve Şekil 2'de gösterilmektedir.



**Şekil 2. İşgören Sinizmini Açıklamak İçin Sözleşme İhlali Çerçevesi**

**Kaynak: Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.**



Çerçeve incelendiğinde, iş ortamı, örgütsel ve iş ve rol kaynaklı olumsuzluklar sözleşme ihlallerine neden olmakta ve bu da işgören sinizmini meydana getirmektedir. Bu süreçte mizaci ve durumsal nitelikler sözleşme ihlaline verilen tepkiyi yumuşatabilir ve bireyin yaşayacağı sinizmin derecesini etkileyebilir.

#### **2.1.7.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmi, gelecek çabaların başarısı ile ilgili kötümserlik içeren başarısız olmuş değişim çabalarına bir tepki ve değişimi yapan kişilerin tembel ve yetersiz olduğu inancıdır. Psikolojik sözleşme ihlali çerçevesinde, yönetim sürekli şirket performansını artırmak için yollar arama zorunluluğunu ihlal etmiş olarak görülür. Birbirini takip eden örgütsel değişimler başarısız olduğu zaman, işgörenler öncelikle hayal kırıklığı ve ihanete uğramış hissederler. Gelecekteki girişimlerin başarısına karşı olan kötümserlik, işgörenleri daha sonraki hayal kırıklıklarından koruyan bir savunma mekanizması olarak hizmet eder (Abraham, 2000).

Örgütsel değişim sinizmi, değişiklik yapmakta sorumlu olanlar yetersizlik ve isteksizlik ile suçlandığı için başarılı olan değişim çabaları hakkındaki kötümser bakış açısı olarak tanımlanmıştır (Wanous, Reichers ve Austin, 2000). Örgütsel sinikler örgütte söylenen değişimlerin gerçekleşmesi konusunda kötümserdirler ve muallâkta olan değişim girişimi hatalarını bu değişimi önerenlerin tembelliğine ve yetersizliğine yordama eğilimindedirler (Eaton, 2000).

Sinikler, değişimi yapan kişilerin bilgisiz ve değişimlerin saçmalık olduğu kanaatine varabilirler. Dolayısıyla sinizm, inançlar ve gerçeklik arasındaki tutarlılığı devam ettirmek gibi olguları açıklamak için algısal bir perde olarak hareket eder (Abraham, 2000).

Örgütsel değişim sinizmi, eğer sinik bireyler değişime destek vermeyi reddederler ise kendini gerçekleştiren kehanete dönüşebilir. Onların değişime destek vermemeleri başarısızlığa veya sınırlı bir başarıya yol açabilir. Zira başarısızlık daha sonra tekrar deneme isteğini engelleyen sinik inançları pekiştirir (Reichers ve diğerleri, 1997). İşgörenlerin önerilen bir değişime olan sinizmi, başarısız bir uygulamaya yol açtığı zaman başarısızlık sinik inançları

güçlendirdiği için örgütsel değişim sinizminin üstesinden gelmek önemlidir (Bommer ve diğerleri, 2005). İşgörenlerin rızası olmadan tepeden çok az değişiklik emredilebilir ve uygulanabilir. Pek çok yeniliğin başarısı isteğe kalmış bağlılığa ve devamlılığa/işin sonunu getirmeye bağlıdır. O halde sinizm, değişim için önemli bir engeldir (Reichers ve diğerleri, 1997).

Örgütsel değişim sinizmi, işten ayrılma, örgüte şikâyetle bulunma ve düşük performans gösterme gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (Wanous ve diğerleri, 2000). Reichers ve arkadaşları (1997) da örgütsel değişim sinizminin, iş hayatının diğer yönlerine yayılabileceğini ve böylece sinik olan insanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını kaybedebileceğini, devamsızlıkların ve şikayetlerin artabileceğini bu durumun da örgütlerde değişim sürecinin yönetim ve planlamasında önemli sonuçlara neden olacağını belirtmişlerdir. Öte yandan örgütsel değişim sinizminin, işletmenin ciddi problemler yaşaması gibi kötü düşüncelerden işgörenleri koruyarak savunmaya dayalı bir rol oynayabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmaları, değişime karşı sinik davranışlar gösteren insanların, sıkı çalışmaya karşı düşük motivasyon, bağlılık ve memnuniyet gösterdiğini ileri sürmekte ve değişime karşı gösterilen sinizm ile baş etmek ve azaltmak için öneriler/yöntemler vermektedir. Bu yöntemler Çizelge 5'te yer almaktadır.

#### **Çizelge 5. Örgütsel Değişim Sinizminin Üstesinden Gelmek ve Azaltmak İçin Yöntemler**

- 
- İnsanları onları etkileyen kararların verilme sürecine dahil etme.
  - Yöneticiler için ilişki yönelimli davranışların önemini belirtme ve çabalarını ödüllendirme.
  - İnsanları devam eden değişiklikler hakkında bilgilendir.
  - Zamanlamanın etkinliğini artırma.
  - Sürpriz değişiklikleri en aza indirme.
  - Güvenirliliği artırma:
    - güvenilen, inanılan ve sevilen sözcüler kullanma,
    - tutarlı ve mantıklı gelen olumlu mesajlar kullanma,
    - farklı kanalları kullanma ve tekrar deneme.
  - Geçmişle hesaplaşma. Hataları kabul etme, özür dileme ve telafi etme.
  - Başarılı değişikliklerin reklamını yapma, duyurma.
  - Değişimi işgörenlerin bakış açısından görebilmek için iki yönlü iletişim kullanma.
  - İşgörenlere duygularını ifade etmeleri, onaylanmaları ve şüphe ve endişelerini gidermek için fırsatlar sağlama.

---

**Kaynak: Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.**

### 2.1.7.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, bireylerin müşterilerden kendilerini uzaklaştırmalarına ve kişisel ilişkilerini kesmelerine sebep olan engelleyici yetilerle başa çıkma yöntemi olmuştur. İnsanlıktan uzaklaşma süreci insanlığı ve müşterilerin varlığını reddetmeyi, empati yapmamayı ve müşterilerin duygu ve hislerinden kendini soyutlamayı kapsamaktadır. Birey, problemleri için müşterileri suçlayarak olumsuz, acı veren ve bunaltıcı duygulara karşı bir savunma bulmuş olur (Abraham, 2000).

Mesleki sinizm işgörenin çalıştığı işe karşı sinik tutum göstermesidir ve genellikle önce müşterilere yöneltilir ve sonra halka doğru genelleştirilebilir. Mesleki sinizm kavramı üzerine yapılan çalışmalar özellikle polis teşkilatlarında, sağlık ve sosyal hizmetler alanlarında yürütülmüştür (Naus, 2007).

Mesleki sinizminin bir diğer kaynağı kişi-rol çatışmasıdır. Kişi-rol çatışması kişinin ve örgütün değerleri arasındaki çatışmadır. Çocuk bakıcılığı ve sekreterlik gibi işlerde çalışanların kendi duygularından daha farklı duygular göstermeleri gereklidir. Bastırılmak zorunda kalınan gerçek kişilik davranışları yerine sahte duyguları sergileyen yapay kişilik davranışları gösterilmeye devam edildiğinde, sinizm nefrete dönüşür (Abraham, 2000).

Mesleki sinizmin genel olarak kişinin kendisinden, örgütsel sinizmin ise örgütten kaynaklandığı söylenebilir (Arslan, 2012). Kalağan (2009) James'in (2005) araştırmasındaki mesleki sinizm ile ilgili açıklamaları inceleyerek mesleki sinizm konusunda yapılan araştırmaların hangi mesleki alanlarda yapıldığını belirlemiş ve mesleki sinizm konusunda yapılan araştırmaların tıp, emniyet ve sosyal hizmetler alanlarında olduğunu ifade etmiştir.

### 2.1.8. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm çalışmaları 1990'ların başında gelişmeye başlamış ve Kanter, Mirvis'in Amerikalı işgörenler ile ilgili yazdığı kitapla beraber örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmıştır (James 2005).

Örgütsel sinizm çalışanların kendi örgütlerine, örgütün yapı ve işleyişine yönelik geliştirdikleri negatif tutum ve yargılardır (Andersson ve Bateman, 1997; Evans ve diğerleri, 2011).

Dean, Brandes ve Dharwadker (1998) ise örgütsel sinizmi üç boyut kapsamında, bir kişinin çalıştığı kuruma karşı olumsuz tutumu olarak tanımlamış olup bu boyutlar; (1) örgütün doğruluk ve dürüstlük yoksun olduğu inancı, (2) örgüte karşı negatif duygular, (3) bu inanç ve duygular doğrultusunda örgüte karşı eleştirici ve küçümseyici davranışlara eğilimlerdir.

Abraham'a (2000) göre de örgütsel sinizm kavramı, çalışılan örgüte ilişkin "olumsuz duyguları", "küçük düşürücü" ve "eleştirici" davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duyguları ifade etmekte ve örgüte ilişkin yapılan sert eleştirileri, sinik (olumsuz) inançları ve olumsuz duyguları içermektedir.

Örgütsel sinizm, iş görenlerin örgütüne karşı olumsuz bir tutumu, iş görenlerin örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık ve niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012).

Alanyazında çeşitli araştırmacılar örgütsel sinizm tanımlarının kavramsallaşma aşamasında bazı temel zorluklar yaşandığı ve bunun nedeninin, yapının karmaşık ve bir süreç olma özelliğinden kaynaklandığını belirtmektedirler (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Naus, 2007). Naus (2007) yaptığı araştırmada 1997-2006 yılları arasında örgütsel sinizm ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan derlemiş olduğu örgütsel sinizm tanımlarını bir tabloda özetlemiştir. Çizelge 6'da Naus (2007) tarafından derlenen örgütsel sinizm ile ilgili 2000'li yıllarda yapılan tanımlar kronolojik olarak yer almaktadır.

#### **Çizelge 6. Örgütsel Sinizm Tanımları**

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 6. Devamı**

O'Leary	2003	Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinizm ile ilgili hikâyelerde, yönetimin uygulamalarına olan derin hayal kırıklığı mevcuttur.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan ve Postmes	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan bir tutumdur.

**Kaynak: Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht.**

Örgütsel sinizm, işgörenler örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inandıklarında görülmekte ve bu durum genellikle; adalet, ahlak ve dürüstlük ile ilgili temel beklentilerin karşılanamamasından kaynaklanabilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Kalağan ve Güzeller (2010) örgütsel sinizmin kuramsal temellerinin beklenti kuramı, affetme kuramı, tutum kuramı, sosyal mübadele kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramına dayandığını belirtmişlerdir.

### 2.1.9. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm alanyazında bilişsel (inanç), duyuşsal ve davranışsal boyut olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

### 2.1.9.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır. Sözlükte dürüstlük; ahlaki ilkelerin sağlamlığı, özellikle içtenlik, doğruluk, dürüstlikle ilişkili adalet ve gerçekle ilgili olan bozulmamış erdem vasfı olarak tanımlanmıştır. Sinizmin bu sözlük tanımı ile ilişkili olarak, (insan dürtü ve hareketlerinin iyilik ve samimiyetine inanmama eğilimi) sinik inançların kısaca insanlar dürüstlükten yoksundur şeklinde ifade edildiğini görmekteyiz. Böylece sinikler örgütlerinin uygulamalarının doğruluk, içtenlik ve adalet gibi ilkelerin eksikliğini ele verdiği inandırmaktadırlar. Sinikler sıklıkla eylemlerin arkasında gizli bir şeylerin olduğuna inanırlar bu yüzden de şeffaflık, açıklık yerine aldatmaca görmeyi beklerler ve örgütsel kararlar için muhtemelen resmi açıklamayı görüldüğü gibi kabul ederler (Dean ve diğerleri, 1998).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda yer alan örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları belirtilmektedir (Kalağan, 2009):

- Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerin hazırladığı resmi beyanatlar (tebliğ) işgörenler tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmezdir.
- Örgütlerdeki bireyler yalan, dolan ve hile gibi davranışlar gösterebilirler.
- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlı olduğu için işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarından vazgeçebilir; vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabilirler.

### 2.1.9.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut

Sinizm, düşünce kadar his, bilişsellik kadar duygularla edinilen deneyimdir. Sinizm örgütle ilgili tarafsız bir yargılama değildir; güçlü

duygusal reaksiyonları içerebilir (Dean ve diğerleri, 1998). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, saygısızlık, öfke, ızdırap ve utanç gibi negatif güçlü duyguları kapsamaktadır (Abraham, 2000).

Dean ve arkadaşları (1998) sinizmin duyuşsal boyutunu kavramsallaştırırken hem sert hem yumuşak olarak beraber tanımlanan dokuz temel duygunun belirtildiği Izard'ın (1977) araştırmasını esas almışlardır. Araştırmada tanımlanan bu temel duygular; (1) ilgi-heyecan, (2) haz- neşe, (3) şaşkınlık-irkilme, şaşma, (4) sıkıntı-ızdırap, (5) kızgınlık-öfke, (6) bıkkınlık-tiksinme, (7) küçümseme-aşağılama, (8) korku-dehşet ve (9) utanma-küçük düşmedir. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu bu duyguların bazılarını içerebilir. Örneğin sinikler örgütlerini küçümseyebilir, öfke duyabilir ve örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, bıkkınlık hissedebilir ve hatta utanabilirler. Bu yüzden sinizm birçok farklı olumsuz duygu ile ilişkilidir.

Özet olarak örgütsel sinizmin bu boyutunda küçümseme, saygısızlık, utanma, öfke, kızgınlık, sıkıntı duyma, tiksinme ve güvensizlik gibi olumsuz duygular yer almaktadır.

### **2.1.9.3. Davranışsal (Davranış) Boyut**

Örgütsel sinizmin son boyutu, genelde küçümseyici olan olumsuz davranışlara olan eğilimlerdir. Alanyazındaki genel görüş, sinik tutumların başlı başına kendine özgü davranışlar yerine belli tiplerdeki davranışlara olan eğilimleri içerdiğini belirtmektedir. Eski, tarihi sinikleri hatırlatarak, bu sinik tutumlara olan en belirgin davranışsal eğilim, örgütün sert bir şekilde eleştirilmesidir. İşgörenler ayrıca mizahi özellikle de iğneleyici mizahı sinik tutumlarını ifade etmek için kullanabilirler. Örgüt içindeki sinikler örgütün gelecek yol haritası hakkında kötümser tahminlerde bulunma eğiliminde olabilirler. Örneğin sinikler, nitelikli bir girişimin başlar başlamaz yarıda bırakılacağı ve bunun örgüte pahalıya mal olacağı şeklinde tahmininde bulunabilirler. Son olarak belli tipteki sözsüz davranışlara olan eğilimler (kötü niyetli ve manalı bakışlar) sinik tutumları aksettirmek için kullanılabilir (Dean ve diğerleri, 1998).

Özet olarak örgütsel sinizm, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal eğilimlerin birleştiği bir tutum olarak tanımlanmış ve çok boyutlu bir yapı (insanlar örgütlerine karşı dürüstlükten yoksun olma gibi belli inançlara sahip olmaları, belli tipte duygular yaşamaları ve belli davranışsal eğilimler göstermelerinden dolayı sinik olarak kabul edilirler) olarak görülmüştür (Dean ve diğerleri, 1998).

### 2.1.10. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Araştırmacıların, bazı insanların örgütlerine karşı neden diğerlerinden daha fazla sinik tutumlar gösterdiğini tahmin etmesi için birçok farklı model kullanması imkân dâhilindedir. Örneğin örgütsel sinizm liderliği, güç dağılımını, örgütsel değişimi veya adaleti kapsayan süreçlerin bir sonucu olarak algılanabilir (Dean ve diğerleri, 1998).

İş ortamındaki sinizmin öncülleri; yönetici ücreti, örgüt performansı, yönetici ücreti ve örgüt performansı ilişkisi, işgücünde azalma, yönetici ücreti ve işgücünde azalma arasındaki ilişkidir (Andersson ve Bateman, 1997).

Liderlik yetenekleri, örgütsel destek, yönetsel yeterlik, yönetime güven ve iş ortamı sinizmin yordayıcıları olarak bulunmuştur (Cole, Bruch ve Vogel, 2006). İnsanlar bilerek sinik ve kötümser olmaya karar vermezler. Tersine, yaşantılardan kaynaklanan bu tutumlar sürdürülür çünkü onlar yararlı amaçlara hizmet ederler. Örgütte benzer görüşleri olan ve bunları ifade eden insanların sinizmi meşru kılması, sinizmin devamlılık göstermesini sağlar (Reichers ve diğerleri, 1997).

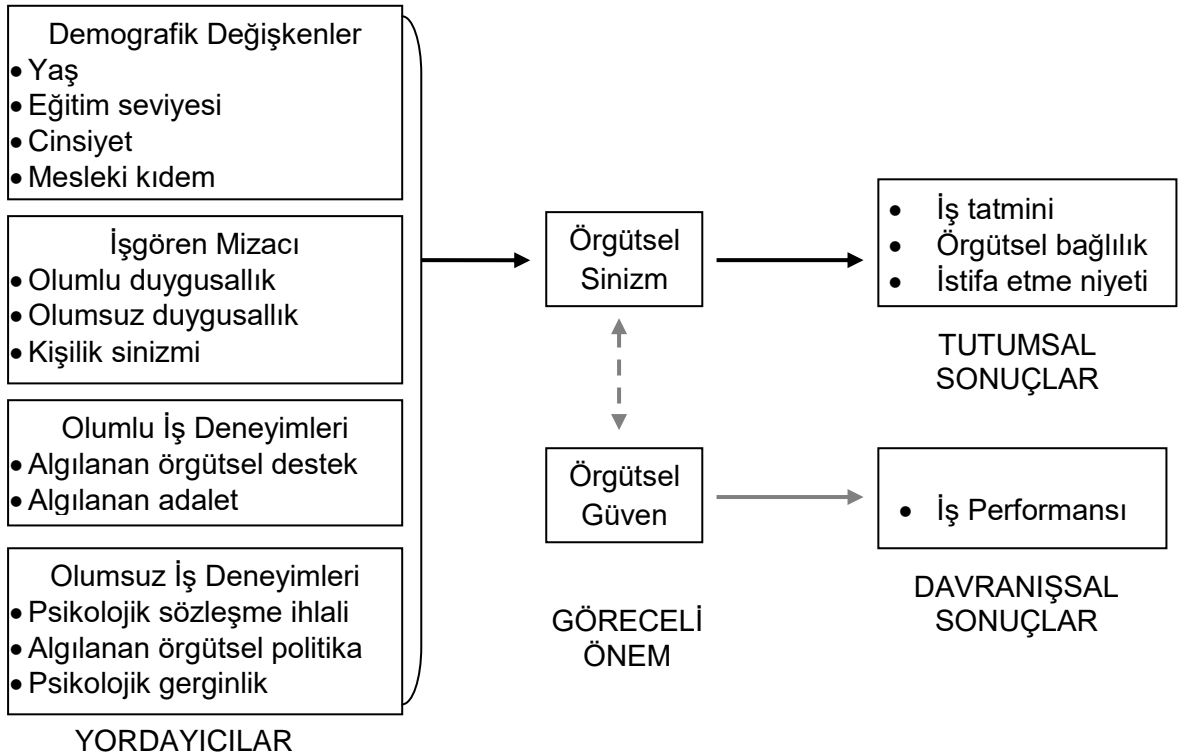
Örgütsel sinizmi etkileyen bazı etmenler vardır. Bu etmenlerin bazıları: aşırı stres, yetersiz sosyal destek, artan örgütsel karmaşıklık, iletişim eksikliği, iş yükü, rol karmaşası, düşük öz yönetim, düşük kararlılık, yönetim kademesinin güvenilirliği, yönetim kademesinin maaşları, yetersiz örgütsel performans, psikolojik kontrat ihlalleri ve işten çıkarmalardır (Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2012; Kothandaraman ve Agnihotri, 2012; Nair ve Kamalanabhan, 2010).



Yaşanan psikolojik iş sözleşmesi ihlalleri veya bir işveren ile olan örgütsel deneyimler, yeni bir işverene olan sinizmi önemli ölçüde etkileyebilir (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003).

İşgörenlerin duygusal tepkileri, kişiler arası haksız uygulamalar ve işgörenlerin geleceklerine dair umutsuzluğu, sinizmin habercisi olabilir. Bunun yanı sıra kısıtlı çaba, diğerlerine kaba davranma, hatayı çaktırmadan yapmak veya örtbas etmek gibi işgören davranışları, sinizmin meydana gelmesinde anahtar rol oynarlar (Evans ve diğerleri, 2011).

James (2005) örgütlerde sinizmin öncülleri ve sonuçları üzerine yaptığı araştırmasında, örgütsel politika algısı, örgütsel adalet algısı, psikolojik sözleşme ihlalleri ve algılanan örgütsel destek örgütsel sinizmin öncülleri olarak sunulmuş ve deneysel olarak araştırılmıştır. Chiaburu, Peng, Oh, Banks ve Lomeli (2013) de işgörenlerin örgütsel sinizminin öncüllerini ve sonuçlarını belirlemek için yaptıkları meta analiz çalışmalarında teorik bir model geliştirmişlerdir. İşgörenlerin örgütsel sinizminin ne ölçüde bireysel farklılıklar ve iş ortamının olumlu-olumsuz yönleri tarafından yordandığını araştırmak için geliştirilen bu model Şekil 3'te verilmiştir.



**Şekil 3. Örgütsel Sinizmin Öncülleri Üzerine Teorik Bir Model**

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

Chiaburu ve arkadaşları (2013) ortaya koydukları bu modelde; yordayıcıların bireysel farklılıkları, iş ortamının olumlu özelliklerini ve iş ortamının olumsuz yönleri içerdiğini ve modelin ortaya konduğu araştırma sonuçlarında demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında zayıf ve önemli olmayan bir ilişki bulunduğunu ve bu sonuca göre demografik değişkenlerin örgütsel sinizmin yordayıcısı olarak sayılması için güçlü teorik nedenlere ihtiyaç duyulduğunu belirtilmiştir.

Ayrıca model ile ilişkili olan araştırma verilerine göre işgörenlerin mizacı özelliklerinden olumlu duygusallık ve örgütsel sinizm negatif yönlü olarak, olumsuz duygusallık ve kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm ise pozitif yönlü olarak birbiriyle ilişkilidir. Yine modelin ortaya konduğu araştırma sonuçlarına göre örgütsel güven, adalet ve destek ile de örgütsel sinizm arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak modelle ilgili araştırma bulgularında, psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında pozitif güçlü bir ilişki, psikolojik gerginlik ile örgütsel sinizm arasında ise kısmen pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Chiaburu ve diğerleri, 2013).

Özetle, Chiaburu ve arkadaşlarının (2013) ortaya koymuş olduğu bu modele ve model ile ilişkili araştırma bulgularıyla ilgili açıklamalarına göre işgörenin mizacı, iş ortamındaki olumlu ve olumsuz deneyimler örgütsel sinizme neden olmakta ve bu da işgörenlerde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve istifa etme niyeti gibi tutumsal sonuçlara etki etmektedir.

Alanyazında farklı araştırmalarda yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, gelir ve eğitim durumu, mesleki kıdem-unvan-statü, yüksek endişe, aşırı şüphencilik, hayal kırıklığı deneyimleri ve aşağılanma örgütsel sinizmin oluşumunu etkileyen kişisel faktörler, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, kişi-rol çatışması, hiyerarşi, eşitsizlik, etkisiz liderlik, uzun çalışma saatleri, işten çıkarmalar, örgüt içi politikalar, etik dışı davranışlar, örgütsel performans ve lider üye etkileşimi ise örgütsel sinizmin oluşumunu etkileyen örgütsel faktörler olarak belirtilmiştir (Davis ve Gardner, 2004; Delken, 2004, Kalağan, 2009; Bashir, 2011; Kılıç, 2011; Korkmaz, 2011; Polatcan, 2012; Akman, 2013; Gövez, 2013; Gündüz, 2014; Sancak, 2014; Ergen, 2015).

### 2.1.11. Örgütsel Sinizmin Özellikleri ve Önemi

Örgütsel sinizm alanında yaptıkları araştırmalar sonucunda araştırmacılar sinizmin özellikleri ve önemini kendi bulgularına göre farklı şekillerde belirtmişlerdir.

Örgütlerde sinizmin kabul edilememesi durumlarında, genellikle “karışıklık”, “rahatsızlık” ve “düşmanlık (kin)” meydana gelmektedir (Kalağan, 2009). Başka bir görüşe göre de sinik olan bireyler örgüt içerisinde diğer işgörenler tarafından daha çok sayılmakta ve anlayışla karşılanmaktadır (Naus, 2007). Anderson ve Bateman (1997) ise sinik tutumlar gösteren bireylerin etik olmayan davranışlara yönelik istekleri dikkate alma eğilimlerinin daha az olduğunu belirtmiştir.

Sinizm kültürümüzde saygın bir sıfat değildir ve birinden kinik diye bahsetmek genellikle bir iltifat olarak algılanmaz. Ancak sinizmin genellikle negatif yönleri göze çarpsa da sinizmin bireysel ve örgütsel açıdan faydaları olabilir. Bireysel açıdan bakılacak olursa, sürekli olarak diğerlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna güvenenler muhtemelen doğruluk ve dürüstlüğe sahip olmayanlar tarafından istismar edileceklerdir. Bu duruma düşmemek adına sinizm birey için faydalı olabilir. Örgütsel açıdan ise sinikler, örgüt üzerindeki şahsi menfaatler veya çıkarıcı ve fark edilmeyen gizli, hileli davranışlar gibi insanı yoldan çıkararak şeylerin denetlenmesine katkı sağlayabilir. Sinikler örgütün vicdanının sesi olarak rol alabilirler bu nedenle de örgütsel sinizmi ne tamamen saf olarak iyi ne de tamamen kötü olarak değerlendirmeliyiz (Dean ve diğerleri, 1998).

Sinizm, ayrıca anlaşmazlığı azaltabilir. Değişim programlarında yer alan toptan kalite yönetimi gibi klişe kavramlar çalışanların zihinlerini karıştırabilir (Abraham, 2000). Dean ve diğerleri (1998) araştırmalarında örgütsel sinizmin faydalı yönlerini belirlemiş olup bunlar:

- Örgütsel sinizm kişisel bir özellik değil bir durumdur.
- Örgütsel sinizm belirli bir meslek ile sınırlı değildir çok sayıda meslekte görülebilir.
- Örgütsel sinizm inançların yanı sıra duygu ve davranışı da kapsamaktadır.

- Örgütsel değişim sinizmi gibi yapılar belki kaynaklanabilecekleri daha geniş bütüne dahil edilirler.

Örgütsel sinizmin davranış boyutunda sinik tutuma sahip çalışanlar örgütlerini eleştirmektedirler ve eğer doğru yönetilebilirse bu eleştirilerin örgütün gelişim ve ilerlemesi için itici bir güç olarak kullanılabileceği söylenebilir (Arslan, 2012). Ayrıca örgütsel sinizm, kamu ya da özel kurumların hepsinde, yöneticilik kademelerinin tümünde görülmesinden dolayı da araştırılması gereken bir konu olduğunu kanıtlamaktadır (Gövez, 2013).

### 2.1.12. Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Alanyazında örgütsel sinizm örgütsel bağlılık, yabancılaşma, güven ve iş tatmini gibi değişkenlerle karşılaştırılmış ve incelenmiştir. Sinizmin çıktıları; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işçi ve süreç gelişimi gibi ekip bazlı aktivitelere katılım şeklindeki yapıları içerebilir. Örgüt üzerinde sinizmin etkileri hakkında bir dereceye kadar yorum yapılırsa da bu soruyu cevaplamak için şüphesiz deneysel çalışmalar gerekli olmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998).

Örgütsel sinizmin tanımından; şüphe ve hayal kırıklığından kaynaklanan güçlü negatif duyguların işçileri, iş ortamından duygusal olarak kopukluk ve hoşnutsuzluk hislerine terk edebileceği sonucu çıkmaktadır. İşgörenler, birçoğuna rağmen bir kaçının isteklerini karşılamak için tasarlanan örgütsel faaliyetlerin, kendi kişisel değerleri ve örgütün değerleri arasında bir uyum eksikliği oluşturabileceğini algılamaktadır. Kurumun bütünündeki güven eksikliği, beklenilmedik bir şekilde siniklerin örgütü savunma, gönüllülük ve salt fedakar irade dışında örgütün refahını artırmak için rehberlik etme gibi prososyal davranışlarda bulunmalarını sağlamaktadır (Abraham, 2000).

Araştırmalar; sinik çalışanların daha az üretken olduğunu, düşük iş memnuniyetine ve örgütsel bağlılığa sahip olduğunu, daha az kurumsal değişim çabası içinde olan ve daha düşük morale sahip olduklarını göstermektedir. Örgüt için; sinik çalışanların muhtemel sonuçları belli olup, çalışanlardaki düşük verimlilik ve düşük moral doğrudan kazanç kaybına

dönüşür (Eaton, 2000). Sinizmin iş ortamındaki olası sonuçları; etik olmayan taleplerden dolayı azalmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve uyumluluktur (Andersson ve Bateman, 1997).

Abraham'ın (2000) yapmış olduğu araştırmanın bulguları örgütsel sinimin sonuçları üzerine bilgiler vermektedir;

- Örgütsel sinizm iş tatmini ile ters ilişkilidir; kişilik, toplumsal, işgören, örgütsel değişim ve mesleki sinizm iş tatminsizliğine neden olur.
- Örgütsel sinizm örgütsel bağlılığı azaltır.
- Örgütsel sinizm yabancılaşma duygusuna sebep olur.
- Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı olumsuz olarak etkiler.

Diğer bir ifadeyle örgütsel sinizmin; iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve örgütsel vatandaşlığa zarar verirken; iş memnuniyetsizliği ve yabancılaşmaya neden olabileceğini varsayabiliriz (Abraham, 2000). Öte yandan örgütte meydana gelen olumsuzluklar örgüt ve örgüt çalışanları hakkındaki olumsuz tutumları artırmaktadır (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013). Örgütte bu tutumların sergilenmesi; çalışma veriminin azalmasına, performans ve motivasyonun düşmesine, yapılan işlerin kalitesinin azalmasına, örgütten personel eksilmesine, tükenmişliğe sebep olabileceği belirtilmektedir (Akman, 2013).

Sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde negatif yönlü önemli ve sürekli bir etkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel sinizm, işgörenler üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin azalması, güvensizlik, tükenmişlik, işe yabancılaşma gibi birtakım olumsuz etkilere ve sinirsel ve duygusal bozukluk, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı, öfke, dargınlık, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkilere neden olan psikolojik sonuçlara neden olmaktadır (Akman, 2013; Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013).

Sinik düşmanlık ve makineleşmenin nesnel tarafsızlığı ilişkilerde kontrol kaybının teyididir. Kişilik yönünden siniklerin düşmanlığı/kini, onları kabalık, alaycılık ve haksız eleştiri ile doldurarak onların sosyal ilişkilerine zarar verir (Abraham, 2000).

Sinizm, işgörenlerin örgütsel değişime direnmesi, iş arkadaşlarından az yardım gelmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir ve iş yerindeki diğer kişilere karşı hayal kırıklığı veya ümitsizlik gibi olumsuz duygulara yol açabilir (Cole ve diğerleri, 2006). Sinik tutumlar sergileyen işgörenler muhtemelen

düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılığa sahiptirler (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003; Bommer ve diğerleri, 2005).

Kalağan'a (2009) göre de örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz etkilerinden bazıları; örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması, örgüte bağlılığın azalması, örgüte olan güvensizliğin artması, işten doyumsuzluk, örgütsel performansın düşmesi, işgücü devrinin azalması, işten ayrılma oranlarının artması, örgütü aşağılamada artış, kurallara uymama, itaatsizlik, örgüte şüphe duymada artış, işe yabancılaşmanın artması, işe devamsızlığın artması, duygusal tükenmişliğin artması, olumsuz tutumların artması, motivasyonun azalması, moralin düşmesi, örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik, örgütle olan bağın kesilmesi, işgörenin özgüveninde azalmadır.

Chiaburu ve arkadaşları (2013) iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığı örgütsel sinizmin sonuçları olarak önerdikleri araştırmanın sonucunda, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılığın sonuçları olabileceğini göstermektedir.

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde yurt içi ve yurt dışı alanyazında yer alan liderlik ve örgütsel sinizm konusunda yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.2.1. Yurt İçi Araştırmalar**

Bu bölümde sadece yurt içinde yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

#### **2.2.1.1. Liderlik ve Örgütsel Sinizm İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar**

Türkiye’de sinizm ile ilgili araştırmaların tarihi yeni olmakla beraber son yıllarda sinizm ile ilgili yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu görülmektedir.

Güçlü, Kalkan ve Dağlı’nın (2013) “Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” isimli çalışmasının amacı mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırma evreninde 2012-2013 eğitim öğretim yılında Ankara ili Altındağ ilçesinde yer alan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 1090 öğretmen, örnekleminde ise bu öğretmenler arasından seçkisiz örnekleme yoluyla seçilen 201 öğretmen yer almaktadır. Araştırma sonucunda mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği, hizmet süresi ve kıdem değişkenlerine göre ise anlamlı düzeyde bir farklılık oluşturduğu bulunmuştur. Okul müdürünün dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizmin bütün boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İşlemci liderlik stili ile sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları arasında negatif yönde; sinizmin davranışsal boyutu arasında pozitif yönde

ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticisinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stiline örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları üzerinde anlamlı birer yordayıcıları olduğu saptanmıştır.

Polatcan (2012) "Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tezi çalışmasının amacı öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı düzeylerini ortaya koymaktır. Araştırma verileri 2012 yılında Karabük ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 500 öğretmen ile yürütülmüş ve betimsel tarama yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sinizm düzeylerinin düşük olduğu, liderlik davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş, örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasında da orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler bakımından bağımsız değişkenler (cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, yaş ve eğitim durumu) ile örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasındaki ilişkinin negatif yönlü, orta düzeyde yordandığı belirlenmiştir.

Korkmaz ve Demirçelik (2015) araştırmalarında ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma evreni Kayseri'de beş ortaokulda bulunan 142 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticileri çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemekte ve dönüşümcü liderlik boyutu ile örgütsel sinizmin, bilişsel ve davranışsal boyutları arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre ise dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları üzerinde etkisi anlamlıdır. Dönüşümcü, etkileşimci ve laissez-faire liderlik değişkenleri birlikte, örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna yönelik toplam varyansın yaklaşık % 40'ını açıklamaktadır.

Demirel (2015) yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisini incelediği yüksek lisans tezi araştırmasında, çalışanların yöneticilerini daha çok dönüştürücü lider olarak algıladıklarını görmüş ve ayrıca regresyon analizi sonucu dönüştürücü, etkileşimci liderliğin ve cinsiyetin örgütsel sinizmi açıkladığını tespit etmiştir.



Gövez (2013) örgütsel sinizm ve dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, dönüştürücü/etkileşimci liderlik tarzlarının, örgütsel sinizme olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, Eskişehir il merkezinde faaliyette bulunan bir lojistik firmasındaki çalışanlar oluşturmuş ve 2011 yılında yapılan araştırmada, araştırma evreninde 240 çalışan yer almıştır. Araştırma sonucunda, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışının sinizm düzeyini azalttığı, ancak dönüştürücü liderlik modelinin sinizm düzeyini daha fazla etkilediği (azalttığı) bulunmuştur.

Mete (2013) araştırmasında yükseköğretimdeki fakülte yöneticileri ile akademisyenlerin örgütsel sinizm ve etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma evrenini Trakya bölgesindeki 400 akademisyen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, akademisyenlerin örgütsel sinizm tutumlarının yüksek düzeyde olduğu, fakülte yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının akademisyenlerin örgütsel sinizm davranışı üzerinde negatif ve tutarlı bir etkiye sahip olduğu ve algılanan etik liderlik davranışının örgütsel sinizmin önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Akan, Bektaş ve Yıldırım (2014) sınıf öğretmenleri algılarına göre etik liderlik ile örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında, etik liderliğin tüm alt boyutlarıyla örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu, etik liderlik alt boyutlarının örgütsel sinizmdeki varyansın %17'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gündüz 2014 yılında yaptığı "Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi" adlı doktora çalışmasında, işyerinde anlam arayışında olan çalışanların tercihi olabilecek ruhsal liderliğin örgütsel sinizm üzerinde azaltıcı bir etkisi olabileceğini ortaya koymayı ve duygusal zekânın da bu ilişki üzerinde aracı etkisi olduğunu araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu ve duygusal zekânın yüksekliğinin bu ilişki üzerinde arttırıcı bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Akben (2014) yaptığı araştırmasında hizmetkâr liderlik algılaması, stres ve örgütsel sinizm davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Sağlık çalışanları üzerinde yürütülen araştırma sonucunda, hizmetkâr liderlik algılaması ile stres arasında ve hizmetkâr liderlik algılaması ile örgütsel

sinizm arsında negatif yönlü, stres ile örgütsel sinizm arsında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Sancak (2014) araştırmasında, örgütlerde etik liderlik ve örgütsel adalet algısı ilişkisinin çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Özel sektör çalışanları üzerine yapılan araştırmanın sonucunda, örgütsel sinizmin alt boyutları ile etik liderliğin bazı alt boyutları arasında ilişkiler bulunmuş ve etik liderlik algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca araştırma sonunda örgütsel adalet algısının, etik liderlik algısı ve örgütsel sinizm arasında bir ara değişken olduğu tespit edilmiştir.

Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014), okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenler, okul müdürlerinin en çok yasal gücü, en az ise zorlayıcı gücü kullandığını düşünmektedir. Katılımcıların ödül gücü ile ilgili görüşleri cinsiyete; yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile ilgili görüşleri branşa göre değişmektedir. Katılımcılar en yüksek sinik davranışı “çalışanların kararların alınmasına katılımı” alt boyutunda, en düşük ise “okula karşı olumsuz tutum” alt boyutunda hissetmektedir. Katılımcıların, “çalışanların kararların alınmasına katılımı” alt boyutundaki görüşleri branşa göre değişmektedir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında düşük ve orta düzeyde çeşitli ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Doğan ve Uğurlu (2014) yaptıkları çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını bazı değişkenlere göre incelemiş ve aralarındaki ilişki düzeyini belirlemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin etik liderlik ve örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Kanbur ve Kanbur (2015) yaptıkları çalışmada lider – üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisini ve algılanan içsellik statüsünün aracılık rolünü incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın bulguları lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarını negatif yönlü olarak etkilediğini göstermiştir. Algılanan içsellik statüsünün lider-üye etkileşimi ile

örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal alt boyutları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutu arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır.

Mete ve Serin (2015) ilköğretim okulu yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve sinizm tutumları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerin babacan liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algıları olumlu yönde arttığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları artacağı buna bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının azalacağı ve örgütsel sinizm davranışında örgütsel vatandaşlık davranışının, babacan liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı olduğu bulgularına ulaşmışlardır.

#### **2.2.1.2. Liderlik veya Örgütsel Sinizm İle İlgili Dolaylı Araştırmalar**

Yalçınkaya (2014) 2007 ve 2012 yılları arasında Türkiye’de örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalar üzerine yaptığı araştırmasında, örgütsel sinizm çalışmalarının ülkemizde izlediği seyrin belirlenebilmesi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda alan yazın taranarak incelenen çalışmaların büyük bir bölümünde örgütsel sinizm ile demografik değişkenler ve genel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi birçok değişken arasındaki ilişkilerin incelendiği saptanmıştır.

Ancak bu araştırmanın bulgularında liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmanın bile olmadığı görülmektedir. Bu sonuç da ülkemizde doğrudan liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görüşünü desteklemektedir.

Yörük ve Kocabaş (2001) araştırmalarında eğitimde demokratik liderlik ve iletişim ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, eğitimde demokratik liderliğin iletişim ve onun öğelerini bilmeyeyle gerçekleşeceği ve eğitim liderinin okul içi ve okul dışı iletişimi çok iyi sağlaması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca iletişimde başarılı olmayan yöneticinin okulda demokratik

bir iklim oluşturmasının mümkün olmadığı ve bu nedenle de demokratik liderlikte iletişimin çok önemli olduğu ifade edilmiştir.

Korkmaz (2005) duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisi ile ilgili araştırmasında, engellenme ve iyimserlik duygularının yapısal eşitlik modeli çerçevesinde tamamen ya da kısmen dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulguları, dönüşümsel liderliğin engellenme ve iyimserlik duyguları üzerinde manidar bir etkiye sahip olduğunu, engellenme ve iyimserlik duygularının performans üzerinde direkt bir etkiye sahip olduğunu, engellenme ve iyimserlik duygularının dönüşümsel liderlik ile performans arasındaki ilişkide tam olarak aracılık ettiğini ve böylece dönüşümsel liderlik stilinin performans üzerindeki etkisinin manidar fakat dolaylı olduğunu göstermektedir.

şafaklı (2005) KKTC'de kamu bankalarındaki liderlik stilleri üzerine yaptığı araştırmada, kamu bankalarında uygulanan liderlik stillerini tespit etmeyi ve öneriler geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları KKTC'de bulunan kamu bankalarında çalışanların büyük bir kısmının demokratik liderlik stiliyle yönetildiğini göstermiştir.

Bozdoğan ve Sağnak (2011) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle ğrenme İklimi Arasındaki İlişki" isimli araştırmalarında müdürlerin liderlik davranışları ile okulun öğrenme iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonunda, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiği, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okulun öğrenme iklimi boyutlarından en yüksek özgürlük boyutunu, en düşük ise uyum boyutunu algıladıkları, otokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik, özgürlük, değerlendirme ve işbirliği arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu, otokratik liderlik ile uyum arasında ilişki bulunmadığı, demokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik, özgürlük, değerlendirme, uyum ve işbirliği arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Gezici (2007) zel ğretim kurumlarında yaptığı araştırmasında yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatminlerine etkilerini incelemeyi amaçlamış ve çalışma sonucunda yöneticilerin liderlik tarzlarının; otokratik,

demokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik olarak belirlendiği, demokratik ve tam serbestlik sağlayan liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde olumlu, otokratik liderliğin ise iş tatmini üzerinde olumsuz etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Aydın ve Sarier (2013) eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelemeyi amaçladıkları araştırmalarının sonucunda; demokratik, dönüşümcü, öğretimsel ve kültürel liderlik ile okul çıktıları arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunduğunu belirlemişlerdir. Araştırmada okul çıktılarını en fazla etkileyen liderlik yaklaşımlarının ortak özelliğinin, insanı merkeze almaları olduğu ifade edilmiştir.

Taş ve Önder (2010) araştırmalarında üniversite yöneticilerinin gerçekleştirmiş oldukları liderlik davranışları ve bu davranışların çalışan iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda liderlik davranışı boyutları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve liderlik davranışı boyutlarından iş odaklı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin diğer liderlik davranışı boyutlarından daha fazla olduğu saptanmıştır.

Gül ve Aykanat (2012) araştırmalarında karizmatik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri tespit etmeyi amaçlamışlar ve araştırma sonunda karizmatik lider özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkilerinin pozitif yönde olduğunu bulmuşlardır.

Beşiroğlu (2013) araştırmasında ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulgularında ortaöğretim kurumu müdürlerinin sergiledikleri sürdürümcü liderlik stilliyle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ancak dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) yaptıkları araştırmada, sinizm kavramının Türkçe alan yazına tanıtılması ve konuya ilişkin olarak geliştirilmiş olan ölçeklerin Türkiye’de bir firmada test etmeyi ve ayrıca çalışanın yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, bölüm, çalıştığı işyeri sayısı ve pozisyonu gibi demografik özellikler itibarıyla çalışanlarda ‘genel sinizm’ ve ‘örgütsel sinizm’ olup olmadığını incelemeyi amaçlamışlardır.

Araştırmanın sonucunda, dört ölçekten üç ölçek olumlu sonuç vermiş, genel sinizm ölçeklerinden Wrightsman'ın (1992) ölçeğinin güvenilirliği Kanter ve Mirvis'in (1991) ölçeğinden daha yüksek çıkmıştır. Buna karşın, Kanter ve Mirvis'in (1991) ölçeği daha az ifade sayısına sahiptir. Örgütsel sinizm ölçeği olarak Brandes'in (1997) ölçeğinin yüksek bir güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca destek bölümlerinde çalışanların üretim bölümüne ve yönetici olmayanların da yöneticilere göre daha sinik bir ortalamaya sahip oldukları ve eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olanların lisans düzeylilerden daha sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları saptanmıştır.

Güzeller ve Kalağan (2008), yaptıkları çalışmada Vance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını ve ölçeğin psikometrik niteliklerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Ayrıca eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları incelenmiş ve öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve branşları gibi çeşitli demografik özellikler açısından örgütsel sinizm ile aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel sinizm ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak hesaplanmış ve Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları ve eğitim durumları arasındaki anlamlı bir ilişki bulunmuş; örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Efiliti ve diğerleri (2008), araştırmalarında genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarının kavramsal bir tanımlama yapmak amacıyla Akdeniz Üniversitesi'nin çeşitli birimlerinde görev yapan yönetici sekreterlerin örgütsel sinizm yaşama durumlarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yönetici sekreterlerin sinizm durumları değerlendirildiğinde, yönetici sekreterlerin hayata, insanlara ve bağlı buldukları örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğu gözlenmiştir. Yönetici sekreterlerin demografik ve mesleki özellikleri ile örgütsel sinizmin üç boyutu (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar) arasında orta düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da, yönetici sekreterlerin cinsiyet ve

medeni durum gibi demografik özellikleri ile genel sinizm ve örgütsel sinizm yaşama durumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmamasıdır.

Kalağan (2009) "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, 2007-2008 akademik yılında Akdeniz Üniversitesinde görev yapan 305 araştırma görevlisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki güçlü ve anlamlı bulunmuş; algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm için önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumlarının en yüksek bilişsel, en düşük ise duyuşsal boyutta yer aldığı belirtilmiştir.

Özler ve Atalay (2011) yaptıkları araştırmada sağlık sektöründe çalışanların tükenmişlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma evrenini özel bir hastanede çalışan 175 kişi oluşturmuştur. Araştırma sonunda çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Özgan, Külekçi ve Özkan (2012), öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarını ve örgütsel sinizm ile bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyip örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı ne derece yordadığını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucu öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algısı orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm ile bağlılık arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Regresyon analizi sonucunda örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık algısını açıkladığı ortaya çıkmıştır.

Tınaztepe (2012) araştırmasında örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme olan etkisini incelemiş ve araştırma sonucunda, örgüt içi iletişimin anlamlı olarak örgütsel sinizm üzerinde negatif etkisi olduğu bulunmuştur. Yani iletişim değeri ne kadar yüksek ve etkin ise, örgütsel sinizm değerinin de o kadar az olacağı belirtilmiştir.

Balay, Kaya ve Cülha (2013) liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek için yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin örgüt kültürü

algıları okuldaki yöneticilerin yönetim stiline göre anlamlı farklılık göstermekte ve okul yönetiminin yönetim stilinin ilgisiz olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgüt kültürü algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Yıldız, Akgün ve Yıldız (2013) yaptıkları araştırmada, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve araştırma sonunda işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve öğretmenlerin işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Aslan ve Akarçay (2013) psikolojik şiddetin genel ve örgütsel sinizme etkilerini ortaya çıkarmayı amaçladıkları araştırmalarının sonucunda, psikolojik şiddetin, örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin bilişsel ve duygusal boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz (2014) örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı ile ilgili yaptıkları araştırmalarında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının, okul kültürünü ve okul başarısını etkilediği şeklinde oluşturulan teorik modelleri yapısal eşitlik modeliyle açıklamayı amaçlamışlardır. Araştırma sonunda, örgütsel sinizmin okul kültürünü ve okul başarısını negatif yönde, okul kültürünün okul başarısını ise pozitif yönde etkilediğini tespit edilmiştir.

Karacaoğlu ve Küçükköylü (2015) "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" isimli araştırmalarında iş gören sessizliği ve onun boyutlarının, örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymayı amaçlamışlar ve araştırma sonucunda, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca işgören sessizliğinin örgütsel sinizmi düşük bir düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu ifade edilmiştir.

Bozbayındır ve Kayabaşı (2013), yaptıkları çalışmada ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerinde sinik tutuma neden olan durumları saptamayı ve bu durumların etkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel sinizmin oluşmasının nedenleri okul idaresi,



öğretmenin kendisinden ve çevreden kaynaklı olduğu ve örgütsel sinizmin en çok öğrencileri ve öğretmenlerin verimini olumsuz etkilediği saptanmıştır.

## **2.2.2. Yurt Dışı Araştırmalar**

Bu bölümde sadece yurt dışı alanyazında bulunan liderlik ve örgütsel sinizm konusundaki araştırmalara değinilmiştir.

### **2.2.2.1. Liderlik ve Örgütsel Sinizm İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar**

Liderlik ve örgütsel sinizm bağlantılı ilk çalışmalardan sayılan Davis ve Gardner'ın (2004) örgütsel sinizm ve politika algısı, tutumcul lider-üye etkileşimi perspektifi konulu araştırmasının amacı, politik ortama karşı bilişsel ve duyuşsal tepkilerin meydana çıkmasında rol oynayan niteliklerin anlaşılmasını sağlamaktır. Olumsuz politik ortamda çalıştığını hisseden örgüt üyeleri örgüte karşı sinik tutumlar geliştirebilir. Araştırma sonucunda, liderlik açısından lider-üye ilişkisi içinde atfetme süreçlerinin nasıl oluştuğu ve atfetmelerin örgütsel sinizmi nasıl etkilediği bulunmuştur.

Ferres ve Connell (2004) araştırmalarında liderin duygusal zekasının örgütsel değişim sinizmi üzerindeki etkisini keşfetmeyi amaçlamışlar ve araştırma sonunda duygusal zeka ile örgütsel değişim sinizmi arasında önemli derecede negatif ilişki olduğunu saptamışlardır.

Bommer, Rich ve Rubin (2005) çalışmalarında, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki negatif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Buna göre, örgütlerde değişime açık ve kendini adanmış işgören, değişimi yaratan dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel değişim sinizmini azaltmaktadır.

Wu, Neubert ve Yi (2007) örgütsel değişime bağlı işgören sinizmini dönüşümcü liderlik ve grup üyeleri arasındaki bağlılık algılamaları çerçevesinde ele aldıkları araştırmalarının sonuçlarında, dönüşümcü liderlik

ile örgütsel değişime bağlı sinizmin negatif ilişki içinde olduğunu, grup uyumu ile ilgili işgören algısının dönüşümcü liderlik ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi yumuşattığını (ne kadar yüksek uyum algısı işgörenin örgütsel değişim sinizmi üzerinde o kadar güçlü dönüşümcü liderlik etkisi gibi), dönüşümcü liderlik – örgütsel değişim sinizmi ilişkisi üzerindeki uyum algısının yumuşatıcı etkisine tamamen kişiler arası adaletin aracı olduğunu belirtmişlerdir.

Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin (2009) yaptıkları araştırmalarında lider örgütsel değişim sinizmi ile hem işgörenler hem de lider üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlar ve araştırmalarının sonucunda lider örgütsel değişim sinizminin hem lider hem de işgörenler ile ilgili sonuçları negatif bir şekilde etkilediğini bulmuşlar ve dönüşümcü liderliğin aradaki bu ilişkiye tamamen aracı olduğu ve böylece önemli bir açıklayıcı mekanizma işlevi gördüğünü belirtmişlerdir.

Lee ve Moon (2010) Güney Koreli polis memurları arasında polis memurlarının sinizm ve toplum destekli polislik faaliyetlerine ilişkin yönetimsel liderlik algılarının etkilerini inceledikleri araştırmalarında, polis memurlarının yönetimsel liderliğe karşı olumlu tutumlarının toplum destekli polislik faaliyetleri ve şubesel polisliğe olan sinizm üzerinde doğrudan etkiye sahip etmenlerden biri olduğunu ve etkililiğinin toplum destekli polislik faaliyetlerini doğrudan ve olumsuz olarak etkilediğini saptamışlardır.

Gkorezis, Petridou ve Krouklidou (2015) Makyevelist (sinsi, hilekar, entrikacı) liderliğin işgörenlerin duygusal tükenmişliği üzerine olumsuz etkilerini belirlemede örgütsel sinizmin arabuluculuk rolü konulu araştırmalarının sonucunda, Makyevelist liderliğin örgütsel sinizm aracılığıyla işgörenlerin tükenmişliği üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Nguyen (2013) yaptığı araştırmasında beş liderlik türünün (işbirlikçi, otantik, katılımcı, destekleyici ve etkili) işgören sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal tükenmişlik, sinizm ve kültürel iyilik) üzerindeki etkilerini algılanan örgütsel desteğin aracı rolü yoluyla araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonunda, liderliğin tüm türleri ile altı farklı işgören sonucu arasında önemli ilişkiler görülmüştür. Liderlik türleri sinizmdeki toplam varyansın %39'unu açıklamaktadır.

### 2.2.2.2. Liderlik veya Örgütsel Sinizm İle İlgili Dolaylı Araştırmalar

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) araştırmalarında dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini ve bu süreçte astların güven ve iştatmininin potansiyel arabuluculuk rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık üzerine olan etkilerinin, astların liderlerine olan güveni aracı rol oynadığından dolayı doğrudan değil dolaylı olduğunu göstermektedir.

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) çalışmalarını, bir fabrikada çalışan yönetici ve işgörenlere uygulamışlardır. Araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işgören katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan bireyin örgüte olan bağlılığının zayıf olduğu; örgütsel sinizm düzeyinin düşük olduğu örgütlerde, işgörenin örgüte bağlılığının yüksek olduğu gözlemiştir.

Pillai, Scandura ve Williams (1999) liderlik ve örgütsel adalet ilişkisini beş farklı kültür bağlamında inceledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlik ve lider üye değişimi ile iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonunda farklı kültürlerde dönüşümcü liderliğin ve lider üye değişiminin iş tatmini ve örgütsel adaleti güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Jung, Chow ve Wu (2003) örgütsel yeniliği artırmada dönüşümcü liderliğin rolünü inceledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenilik arasında doğrudan ve olumlu bir ilişki olduğunu ve ayrıca dönüşümcü liderliğin örgüt iklimini hem güçlendirme hem de yenilikçi olarak destekleme ile önemli pozitif ilişkilere sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine banka çalışanları ile yaptıkları araştırmalarında sinizmin, işten kaynaklanan tutumlarla (örgütsel bağlılık, iş tatmini) ilgili psikolojik sözleşme ihlalinin etkilerini kısmen yordadığını ama sadece psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenlerin davranışsal tepkilerini (perofrmans, işe gelmeme) yordadığını bulmuşlardır. Ayrıca sinik tutumların bu tutumları

sergileyenler üzerinde olumsuz sonuçları olduğunu farz ederek duyuşsal sinizmin, psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tamamen yordadığını belirtmişlerdir.

Delken (2004) çağrı merkezinde yaptığı araştırmada, demografik özellikler ile örgütsel sinizm arasında anlamlı farkın olup olmadığını incelemiştir. Bu bakımdan, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide bir anlamlı fark bulamamıştır. Sadece medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre; bekâr bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri yüksek değer göstermiştir.

Rowold ve Schlotz (2009) Almanya'da bir devlet kurumunda yaptıkları, yöneticilerin liderlik stilleri ve astların kronik stres yaşantıları arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmeyi amaçladıkları araştırmalarında, dönüşümcü liderlik ölçeklerinden birisinin tatminsizlik ile negatif yönlü ilişkili olduğunu, bunun tersine pasif istisnai yönetimin etkileşimci alt ölçeği, diğer tüm dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri kontrol edildiği zaman kronik stresin dört göstergesi ile pozitif yönlü ilişkilidir.

Bhatti ve diğerleri (2012) devlet okullarında ve özel okullarda otokratik ve demokratik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda, liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ve devlet okullarındaki öğretmenlerin özel okullardaki öğretmenlere göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Mbera (2015) araştırmasında okul müdürlerinin kullandığı liderlik stilleri ile öğrencilerin akademik başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamış ve araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri ile öğrencilerin başarısı arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca daha iyi bir öğrenci başarısına ulaşabilmek için okul müdürlerinin dengeli bir otokratik ve demokratik liderlik stili sergilemesi gerektiği önerilmiştir.

Albrecht (2002) yaptığı araştırmasında, örgütsel değişim sinizminin güven odaklı üç anahtar öncülünü (dürüstlük algısı, yeterlik ve üst düzey yönetime güven) belirleyen bir model önermiş ve araştırma bulguları dürüstlük algısı ve üst kademe yönetime olan güvenin örgütsel değişim sinizmini etkilediğini göstermiştir. Bunun yanında beklenenin aksine işgörenlerin yönetimin yeterliliği ile ilgili algıları ne örgütsel değişim sinizmi

üzerinde ne de güven üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ayrıca öncül değişkenler örgütsel değişim sinizmindeki toplam varyansın yaklaşık olarak %40'ını açıklamaktadır.

Evans, Goodman ve Davis (2011) araştırmalarında algılanan kurumsal vatandaşlığın örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık ve işgören sapkınlığı üzerine etkisini incelemiş ve araştırma sonucunda algılan kurumsal vatandaşlık ile örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık ve işgören sapkınlığı arasında ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Hickman, Piquero ve Piquero (2004) yaptıkları araştırmada Niederhoffer'in araştırması ve sinizm ölçeği Philadelphia'da rastgele seçilen 499 polis memurundan alınan ölçeklerle yeniden değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda üç ana bulguya dikkat çekilmiş;(1) Likert tipi cevaplama bölümleri katılımcılar tarafından istenildiği gibi kullanıldı, (2) bazı ölçek maddeleri cinsiyet ve ırk önyargısı sergilemekte, (3) ölçek bazı maddeler çıkarılabilir geliştirilebilir. Ölçek düzenlendikten sonra, bulgular polis memurlarının sinizmi ile hizmet süresi arasındaki ilişkinin ölçeğin orijinal haline göre nispeten daha güçlü olduğunu göstermektedir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmış olup araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin sinizm algısı arasındaki ilişki; araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ile incelenmiştir.

İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha fazla sayıdaki değişken arasında değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2008). Araştırmada öğretmenlerin algıladıkları demokratik liderlik stilinin örgütsel sinizm düzeyleri üzerine etkisi belirlenerek çeşitli değişkenler bakımından incelenmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Balıkesir ili Altıeylül ve Karesi merkez ilçeleri şehir merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 19 ortaokulda, 2014–2015 öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre; 2014 – 2015 eğitim öğretim yılında Mart 2015 tarihi itibarıyla merkez Altıeylül ve Karesi ilçeleri şehir merkezinde 19 ortaokulda 936 öğretmen (396 erkek, 540 kadın) görev yapmaktadır.

Araştırmanın çalışma evreni örneklem alınmasına ihtiyaç hissettirmedüğinden, evrenden örneklem alınmamış, araştırma tüm evren üzerinde yapılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formu ile birlikte Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) ve Demokratik Liderlik Ölçeği (DLÖ) kullanılmıştır (Ek-1).

#### 3.3.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ), Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmada kullanılan Örgütsel Sinizm Ölçeği Kalağan'ın (2009) araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında kullandığı ölçektir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini tespit etmeyi amaçlayan ölçek olumlu ifadeler içeren 13 maddeden ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmaları ilk olarak Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) tarafından yapılmıştır. Erdost ve diğerlerinin (2007) Türkçe'ye uyarlama çalışmalarını yaptığı örgütsel sinizm ölçeğinde 10. madde duyuşsal boyutta yer alırken Kalağan'ın (2009) araştırmasında davranışsal boyutta çıkmış olup bu araştırmada da Kalağan'ın (2009) yaptığı uygulamaya benzer bir sonuç elde edilmiştir. Bu araştırmada da 10. madde davranışsal boyutta yer almaktadır.

Örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel boyutunda beş madde, duyuşsal boyutunda dört madde ve davranışsal boyutunda dört madde bulunmaktadır. Ölçekte "Hiç Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kısmen Katılıyorum" (3), "Katılıyorum" (4), "Tamamen Katılıyorum" (5) artan biçimde sıralanan 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Kalağan'ın (2009) araştırmasında ölçeğin açıklayıcı faktör analizi için bulunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.91, Bartlett Sphericity testi sonucu  $\chi^2 = 2348.88$  ( $P < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddelerin faktör yükleri bilişsel boyutta 0.76 ile 0.82 arasında, duyuşsal boyutta 0.74 ile 0.88 arasında ve davranışsal boyutta 0.67 ile 0.89 arasında değişmekte ve ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı % 78.674'tür. Ölçeğin Cronbach Alpha İç Tutarlılık

Katsayısı toplamda 0.93, bilişsel boyutta 0.91, duyuşsal boyutta 0.95 ve davranışsal boyutta 0.87 olarak, madde toplam korelasyonları da .54 ile .89 arasında hesaplanmıştır.

Bu araştırmada araştırmacı tarafından Örgütsel Sinizm Ölçeğine yeniden geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi(AFA) ile ilgili olarak ölçeğin KMO değeri 0.90 olarak, Bartlett Sphericity değeri  $\chi^2= 3198.967$  ( $P<0,00$ ) olarak bulunmuştur. Elde edilen bu verilere göre ölçeğin boyutlarının yorumlanabilir olduğuna karar verilmiştir.

Yapılan açımlayıcı faktör analizinde (AFA) Erdost ve diğerlerinin (2007) ve Kalağan'ın (2009) araştırmalarındaki gibi Örgütsel Sinizm Ölçeğinin üç boyutlu olduğu görülmüştür. Bilişsel boyuttaki 1., 2., 3., 4. ve 5. maddelerin faktör yük değerleri 0.71 ile 0.79 arasında, duyuşsal boyuttaki 6., 7., 8. ve 9. maddelerin faktör yük değerleri 0.79 ile 0.90 arasında, davranışsal boyuttaki 10., 11., 12. ve 13. maddelerin faktör yük değerleri 0.51 ile 0.87 arasında bulunmuştur. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans üç boyut için % 71'dir.

Ölçeğe güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı hesaplaması yapılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı bilişsel boyutta .87, duyuşsal boyutta .93 ve davranışsal boyutta .77 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplamına ait Cronbach Alpha katsayısı ise .90'dır.

Ölçeğin madde toplam korelasyonları en küçük .39 en yüksek .73'dür. Boyut bazında bilişsel boyutta madde toplam korelasyonları .63 ile .75, duyuşsal boyutta .72 ile .88 ve davranışsal boyutta ise .55 ile .64 arasındadır.

Bu araştırmada kullanılan Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin toplam güvenilirlik katsayısı ve boyut bazında güvenilirlik katsayıları Kalağan'ın (2009) araştırmasında kullandığı Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin güvenilirlik katsayılarına benzerlik göstermektedir.

### **3.3.2. Demokratik Liderlik Ölçeği**

Araştırmada kullanılan ölçeklerden bir diğeri olan demokratik liderlik ölçeği ise Terzi (2015) tarafından geliştirilmiştir. Demokratik Liderlik Ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Terzi (2015) ölçeğin KMO değerini .90 ve Barlett



Sphericity değerini  $\chi^2= 1390.645$  olarak hesaplamış ve ölçek .00 düzeyinde anlamlılık derecesine sahiptir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %60 ve tek boyutlu bu ölçeğin maddelerinin faktör yük değerleri .65 ile .84 arasındadır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri .90 ve madde toplam korelasyonları .54 ile .78 arasında hesaplanmıştır. Ölçek "Hiçbir Zaman" (1), "Nadiren" (2), "Bazen" (3), "Çoğunlukla" (4) ve "Her Zaman" (5) artan biçimde sıralanan 5'li Likert tipi bir ölçektir.

Terzi (2015) tarafından geliştirilen ölçeğe araştırmacı tarafından yeniden geğerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi(AFA) sonucunda Demokratik Liderlik Ölçeği'nin KMO değeri .91 ve Barlett Sphericity değeri  $\chi^2= 1316.434$  olup .00 düzeyinde anlamlılık derecesine sahiptir. Demokratik liderlik ölçeğinin açıkladığı toplam varyans % 55'dir. Ölçek tek boyutlu bir ölçek olup maddelerin faktör yük değerleri .60 ile .81 arasında değişmektedir.

Ölçeğe güvenilirlik analizi olarak ise Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı hesaplaması yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre ölçeğin Cronbach's Alpha değeri .88 ve ölçeğin madde toplam korelasyonları .50 ile .72 arasında değişmektedir. Analiz sonucunda elde edilen değerler ışığında ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğuna karar verilmiştir.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Balıkesir Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli yazılı izin (Ek-2) alındıktan sonra veri toplama aracı araştırmacı tarafından 01/04/2015 - 26/05/2015 tarihleri arasında merkezdeki tüm ortaokullara bizzat gidilerek uygulanmıştır. Çoğaltılan veri toplama aracı araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan 936 öğretmene uygulanmış ve uygulama sonunda 396 veri toplama aracı geri alınmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırma evreninde bulunan okullarda yapılan uygulama sonunda 396 veri toplama aracı geri alınabilmiştir. Toplanan verilerin evreni temsil

etme oranı %40.9'dur. Öğretmenlerden geri alınan ölçeklerden 13 tanesi öğretmenler tarafından uygun bir biçimde doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. İstatistiksel analizler 383 öğretmene (242'si kadın, 141'i erkek) ait verilerle yapılmıştır.

Ortaokullardaki öğretmenlere uygulanan Liderlik Davranışları ve Örgütsel Sinizm ölçeklerinden elde edilen verilerin analizi için SPSS 20. (Statistical Package For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan Örgütsel Sinizm ölçeğine verilen cevaplara göre elde edilen analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde, aritmetik ortalamaların dereceli ölçekteki karşılıkları 4/5 formülüyle belirlenmiştir. Buna göre aritmetik ortalamalar 1,00 - 1,80 arası için *hiç katılmıyorum*, 1,81 - 2,60 arası için *katılmıyorum*, 2,61 - 3,40 arası için *kısmen katılıyorum*, 3,41 - 4,20 arası için *katılıyorum*, 4,21 - 5,00 arası için ise *tamamen katılıyorum* şeklinde değerlendirmeye alınmıştır.

Anket formunda yer alan Demokratik Liderlik ölçeğine verilen cevaplara göre elde edilen analiz sonuçlarının değerlendirilmesinde, aritmetik ortalamaların dereceli ölçekteki karşılıkları 4/5 formülüyle belirlenmiştir. Buna göre aritmetik ortalamalar 1,00 - 1,80 arası için *hiçbir zaman*, 1,81 - 2,60 arası için *nadiren*, 2,61 - 3,40 arası için *bazen*, 3,41 - 4,20 arası için *çoğunlukla*, 4,21 - 5,00 arası için ise *her zaman* şeklinde değerlendirmeye alınmıştır.

Elde edilen bulgular yorumlanırken yapılan Levene F testinde bütün varyansların eşit olmasından dolayı parametrik testler (frekans, aritmetik ortalama, pearson momentler korelasyon katsayısı, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova), basit doğrusal regresyon) kullanılmıştır. Ankete katılan öğretmenlerin anketin birinci bölümünde yer alan demografik özelliklerine ilişkin verilerin analizinde frekans (f) ve aritmetik ortalama gibi istatistiksel tekniklerden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları demokratik liderlik stili ve örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyete ve branşa göre değişip değişmediğini tespit etmek için bağımsız t-testi; tek yönlü varyans analizi ise (One Way Anova) demokratik liderlik stili ile örgütsel sinizm alt boyutlarında öğretmenlerin okul kıdemlerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan retmenlerin algıladıkları demokratik liderlik stili ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde pearson momentler korelasyon katsayısı; okul müdürlerinin algıladığı demokratik liderliğin örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin tümü .05 anlamlılık düzeyinde zmlenmiş ve yorumlanmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde veri toplama aracının ortaokul öğretmenlerine uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular ele alınmaktadır. Önce araştırma grubunun kişisel bilgilerine ait bulgulara, daha sonra ise araştırmancının alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. Öğretmenlerle İlgili Kişisel Bulgular

Veri toplama aracının birinci bölümündeki kişisel bilgiler formunda cinsiyet, branş, okuldaki kıdem yılı ve mesleki kıdem yılı gibi bağımsız değişkenler yer almaktadır. Araştırmaya katılan 383 öğretmenin kişisel özelliklerine ilişkin bulgulara Çizelge 7’de yer verilmiştir.

**Çizelge 7. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Değişken		f	%
Cinsiyet	(1) Kadın	242	63.2
	(2) Erkek	141	36.8
Branş	(1) Sözel Dersler (Türkçe, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Teknoloji ve Tasarım, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi)	256	66.8
	(2) Sayısal Dersler (Matematik, Fen ve Teknoloji, Bilişim Teknolojileri)	127	33.2
Okul Kıdem	(1) 1-3 yıl	269	70.2
	(2) 4-6 yıl	36	9.4
	(3) 7 + yıl	78	20.4
Mesleki Kıdem	(1) 1-10 yıl	114	29.8
	(2) 11-20 yıl	165	43.1
	(3) 21+ yıl	104	27.2
Toplam		383	100.0

Çizelge 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 242'si (%63.2) kadın, 141'i (%36.8) erkektir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin branşlarına bakıldığında 256'sının (%66.8) sözel derslerde, 127'sinin (%33.2) sayısal derslerde olduğu görülmektedir. Okuldaki kıdem süreleri bakımından öğretmenlerin 269'u (%70.2) 1-3 yıl, 36'sı (%9.4) 4-6 yıl ve 78'i (%20.4) 7 yıl ve üzerinde okulunda görev yapmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 114'ü (%29.8) 1-10 yıl, 165'i (%43.1) 11-20 yıl ve 104'ü (%27.2) 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahiptir.

#### 4.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda veri toplama araçları ile elde edilen öğretmen görüşlerine göre araştırmanın alt problemlerine ait bulgular verilmiştir.

##### 4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ve öğretmenlerin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel sinizm düzeylerinin nasıl olduğunu belirlemeyi amaçlayan araştırmanın birinci alt problemine ait bulgular Çizelge 8'de verilmiştir.

**Çizelge 8. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri**

Alt boyutlar	N	$\bar{X}$	ss
Demokratik	383	3.76	.75
Bilişsel	383	2.32	.76
Duyuşsal	383	1.77	.82
Davranışsal	383	2.44	.79
<b>Sinizm toplam</b>	383	2.19	.65

Çizelge 8 incelendiğinde okul müdürlerinin demokratik liderlik ( $\bar{X}=3.76$ ,  $ss=.75$ ) aritmetik ortalama puanının “çoğunlukla” aralığında olduğu görülmektedir. Bu bulgu ekseninde öğretmenlerin, okul müdürlerinin “çoğunlukla” demokratik liderlik yaptıklarını düşündüğü söylenebilir.

Örgütsel sinizmin alt boyutlarına bakıldığında ise davranışsal sinizmin aritmetik ortalama değerinin ( $\bar{X}=2.44$ ,  $ss=.79$ ), bilişsel sinizmin aritmetik ortalama değerinin ( $\bar{X}=2.32$ ,  $ss=.76$ ) ve duyuşsal sinizmin aritmetik ortalama değerinin ( $\bar{X}=1.77$ ,  $ss=.82$ ) olduğu görülmektedir. Davranışsal ve bilişsel sinizmin ortalamalarının “katılmıyorum” aralığında, duyuşsal sinizmin ise “hiç katılmıyorum” aralığında yer almaktadır. Sinizmlerle ilgili bulgular değerlendirildiğinde sonuçların Türk eğitim sistemi açısından umut verici olduğu söylenebilir. Çünkü bulgular sinik davranışların hemen hemen yokluğuna işaret etmektedir.

#### 4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

a- Araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık var olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız t-testi sonuçları Çizelge 9’da gösterilmiştir.

**Çizelge 9. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stilinin Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
demokratik	Kadın	242	3.76	.74	-.223	.824
	Erkek	141	3.78	.76		

Çizelge 9 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

b- Araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin branşına göre

anlamli bir farklılık var olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız t-testi sonuçları izelge 10'da gösterilmiştir.

**Çizelge 10. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stilinin Branşa Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları**

	Branş	N	$\bar{X}$	ss.	t	p
demokratik	sözel	256	3.82	.75	2.255	.025*
	sayısal	127	3.64	.74		

\*p<.05

Çizelge 10 incelendiğinde öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stilinde anlamli bir farklılık olduğu görülmektedir p= .025 (p<.05). Bu sonuca göre sözel derslere giren öğretmenler ( $\bar{X}$ =3.82, ss=.75) sayısal derslere giren öğretmenlere göre ( $\bar{X}$ =3.64, ss=.74) okul müdürlerini daha demokratik görmektedirler.

c- Araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin okul kıdemlerine göre anlamli bir farklılık var olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları izelge 11'de gösterilmiştir.

**Çizelge 11. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stilinin Okul Kıdemine Göre Anova Sonuçları**

	Okul Kıdem	N	$\bar{X}$	ss.	F	Sd	p
Demokratik Liderlik	(1) 1 - 3 yıl	269	3.75	.77	.368	382	.692
	(2) 4 - 6 yıl	36	3.73	.65			
	(3) 7 +	78	3.83	.73			
	Toplam	383					

Çizelge 11'de yer alan sonuçlara göre öğretmenlerin okullarında çalıştıkları süre ile demokratik liderlik arasında anlamli bir fark olmadığı görülmektedir.

d- Araştırmanın ikinci alt problemi olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin mesleki

kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 12'de gösterilmiştir.

**Çizelge 12. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stilinin Mesleki Kıdeme Göre Anova Sonuçları**

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss.	F	Sd	p
Demokratik Liderlik	(1) 1 - 10 yıl	114	3.64	.72	2.235	382	.108
	(2) 11 - 20 yıl	165	3.82	.75			
	(3) 21 +	104	3.82	.77			
	Toplam	383					

Çizelge 12'ye bakıldığında okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmektedir.

#### 4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

a- Araştırmanın üçüncü alt problemi olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile sinizmin alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık var olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız t-testi sonuçları Çizelge 13'te gösterilmiştir.

**Çizelge 13. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyete Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
bilişsel	Kadın	242	2.31	.77	-.510	.611
	Erkek	141	2.35	.76		
duyuşsal	Kadın	242	1.74	.76	-1.019	.309
	Erkek	141	1.83	.94		
davranışsal	Kadın	242	2.40	.78	-1.476	.141
	Erkek	141	2.52	.82		

Çizelge 13 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile sinizmin alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.



b- Araştırmanın üçüncü alt problemi olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile sinizmin alt boyutlarında öğretmenlerin branşına göre anlamlı bir farklılık var olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız t-testi sonuçları Çizelge 14'te gösterilmiştir.

**Çizelge 14. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Branşa Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları**

	Branş	N	$\bar{X}$	ss	t	p
bilişsel	sözel	256	2.27	.75	-2.033	.043*
	sayısal	127	2.44	.78		
duyuşsal	sözel	256	1.76	.84	-.536	.592
	sayısal	127	1.80	.82		
davranışsal	sözel	256	2.39	.82	-2.031	.043*
	sayısal	127	2.56	.73		

\*p<.05

Çizelge 14 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri “bilişsel sinizm” ve “davranışsal sinizm” boyutunda branşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p= .043, p= .043;p<.05). Bu sonuca göre bilişsel ve davranışsal sinizm boyutlarında sayısal derslere giren öğretmenlerin ( $\bar{X}$ =2.44, ss=.78,  $\bar{X}$ =2.56, ss=.73) sözel derslere giren öğretmenlere göre ( $\bar{X}$ =2.27, ss=.75,  $\bar{X}$ =2.39, ss=.82) daha yüksek düzeyde örgütsel sinizme yönelik bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Bu sonucun, sözel branşlardaki öğretmenlerin iletişim becerilerinin sayısal branşlardaki öğretmenlere göre daha etkili olma ihtimalinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Çünkü iletişim eksikliği örgütsel sinizmin öncülleri arasında gösterilmekte ve örgüt içi etkin iletişim örgütsel sinizmi azaltmaktadır (Tınaztepe, 2015; Andersson, 1996).

c- Araştırmanın üçüncü alt problemi olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile sinizmin alt boyutlarında öğretmenlerin okul kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 15'te gösterilmiştir.

**Çizelge 15. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizmlerinin Okul Kıdemine Göre Anova Sonuçları**

	Okul Kıdem	N	$\bar{X}$	ss.	F	Sd	p.	Fark (Scheffe)
Bilişsel	(1) 1 - 3 yıl	269	2.33	.78	.210	382	.811	
	(2) 4 - 6 yıl	36	2.38	.61				
	(3) 7 +	78	2.28	.77				
Duyuşsal	(1) 1 - 3 yıl	269	1.75	.80	1.726	382	.179	
	(2) 4 - 6 yıl	36	2.02	.96				
	(3) 7 +	78	1.75	.85				
Davranışsal	(1) 1 - 3 yıl	269	2.44	.80	4.148	382	.017*	2-3
	(2) 4 - 6 yıl	36	2.78	.79				
	(3) 7 +	78	2.32	.75				

\*p<.05

Çizelge 15 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğine ait alt boyutlarının okul kıdemine göre anlamlılık düzeyine bakıldığında davranışsal sinizm boyutunda okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p<.05$ ). Okul kıdemleri arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, çalıştığı okulda 4-6 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}=2.78$ ,  $ss.=.79$ ) örgütsel sinizme yönelik algıları 7 yıl üzeri okul kıdemine sahip öğretmenlerden ( $\bar{X}=2.32$ ,  $ss.=.75$ ) daha yüksektir. Diğer boyutlarda ise Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p<.05$ ).

d- Araştırmanın üçüncü alt problemi olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile sinizmin alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 16'da verilmiştir.

**Çizelge 16. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizmlerinin Mesleki Kıdeme Göre Anova Sonuçları**

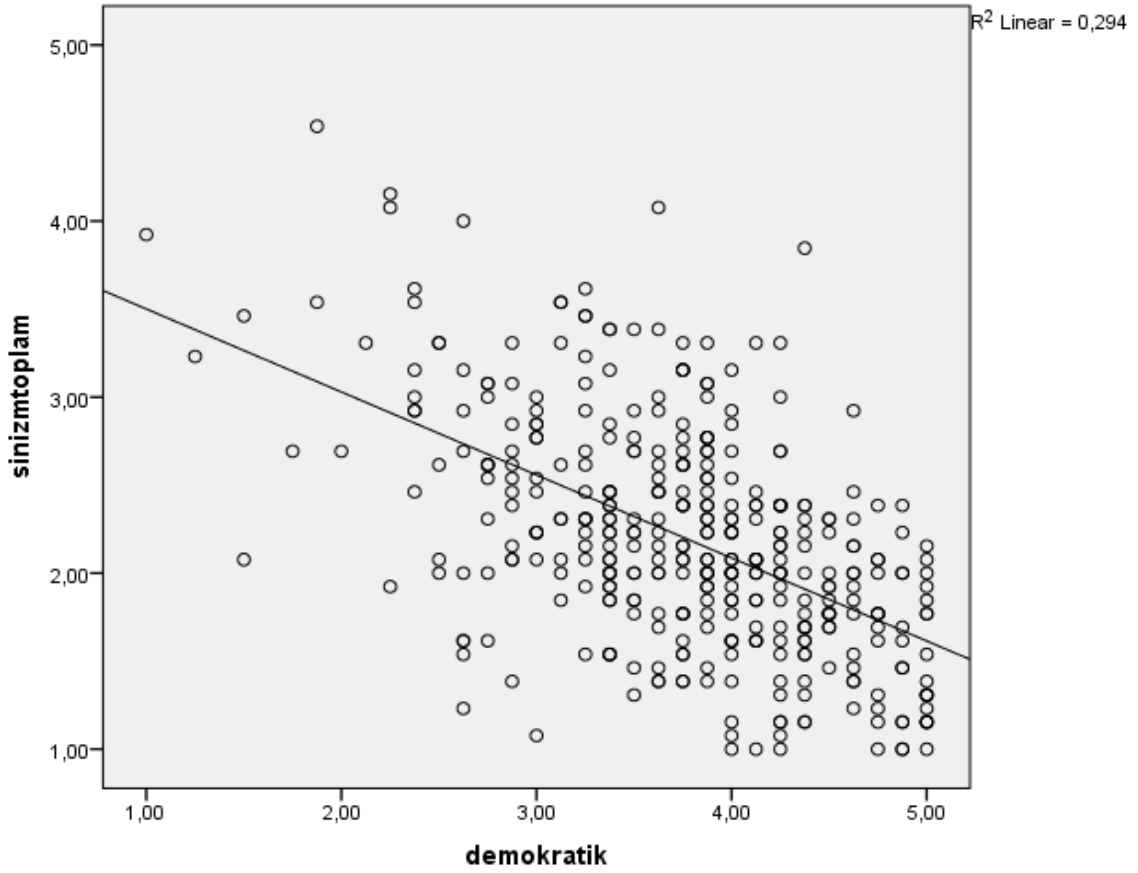
	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss.	F	Sd	p	Anlamlı Fark
Bilişsel	(1) 1 - 10 yıl	114	2.41	.73	.949	382	.388	-
	(2) 11 - 20 yıl	165	2.30	.77				
	(3) 21 +	104	2.28	.80				
Duyuşsal	(1) 1 - 10 yıl	114	1.77	.79	.599	382	.550	-
	(2) 11 - 20 yıl	165	1.82	.86				
	(3) 21 +	104	1.70	.82				
Davranışsal	(1) 1 - 10 yıl	114	2.58	.83	3.680	382	.026*	1-3
	(2) 11 - 20 yıl	165	2.45	.78				
	(3) 21 +	104	2.29	.75				

\*p<.05

Çizelge 16'da yer alan verilere göre örgütsel sinizm ölçeğine ait alt boyutlardan davranışsal sinizm alt boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<.05). Kıdemler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, mesleki kıdemi 1-10 yıl arası olan öğretmenlerin ( $\bar{X}$ =2.58, ss=.83) örgütsel sinizme yönelik algıları, mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerden ( $\bar{X}$ =2.29, ss=.75) daha yüksektir. Diğer boyutlarda ise Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (p<.05).

#### 4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmadan önce iki değişken arasında doğrusal ilişki incelenmiştir.



**Şekil 4. Demokratik Liderlik Stili ile Örgütsel Sinizm için Saçılım Diyagramı**

Şekil 4'teki saçılma grafiği incelendiğinde demokratik liderlik stili ile örgütsel sinizm arasında negatif ve doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu iki değişkene ait değerleri gösteren noktalar bir doğru etrafında toplanmaktadır.

Okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan korelasyon analizi ile ilgili bulgular ise Çizelge 17'de görülmektedir.

**Çizelge 17. Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Stili ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki**

	bilişsel	duyuşsal	davranışsal
demokratik	-0.53**	-0.43**	-0.36**

N = 383 \*\* p < .01

Okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri gösteren Çizelge 17'ye göre

demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel sinizm arasında  $r = -.53$  ( $p < .01$ ) düzeyinde, demokratik liderlik ile duyuşsal sinizm arasında  $r = -.43$  ( $p < .01$ ) düzeyinde, demokratik liderlik ile davranışsal sinizm boyutları arasında ise  $r = -.36$  ( $p < .01$ ) düzeyinde negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmada demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin boyutları arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki çıkması, demokratik liderliğin artması örgütsel sinizm düzeyini azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Özetle, demokratik liderlik örgütsel sinizmi azaltmaktadır.

#### 4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular

Demokratik liderliğin örgütsel sinizmin yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Çizelge 18'de verilmiştir.

**Çizelge 18. Örgütsel Sinizmin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	R	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	F	p
Sabit	3.942				27.619		.000
Demokratik	-.472	.542	.294	-.542	-12.599	158.733	.000

$p < .001$

Çizelge 18'de yer alan verilere göre demokratik liderlik, örgütsel sinizmdeki toplam varyansın %29'unu açıklamaktadır ( $R = .542$ ,  $R^2 = .29$ ,  $p = .000$ ). Yani demokratik liderliğin örgütsel sinizmdeki değişimlerin %29'unu anlamlı bir şekilde açıklamakta olduğu ifade edilebilir. Demokratik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki toplam etkisi ( $\beta = -.542$ )'dir.

Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stili, öğretmenlerin algıladığı örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısıdır ve okul müdürlerinin demokratik liderlik düzeyi arttığında öğretmenlerin algıladığı örgütsel sinizm azalmaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları ışığında elde edilen sonuçlar ve öneriler yer almaktadır. İlk olarak öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri verilmiştir. Sonrasında bu iki ölçüm demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Daha sonra ise okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü, kuvveti ve yordayıcılığına ilişkin sonuçlara değinilmiştir.

### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler cinsiyet, branş, okul kıdemi ve mesleki kıdem gibi değişkenler, demokratik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve demokratik liderlik stilinin sinizmi yordama gücü açısından değerlendirilmiş olup sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının öğretmenlere uygulanması sonucu elde edilen veriler analiz edildiğinde, öğretmenler okul müdürlerini demokratik bulmaktadır.

Araştırmanın bu bulgusunu yurtiçi ve yurtdışı alanyazında destekleyen araştırma sonuçları bulunmaktadır. Konuyla ilgili yurtiçi alanyazında, Terzi ve Çelik (2016) okul müdürlerinin liderlik stilleri ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladıkları araştırmalarında ilkokul ve lise öğretmenlerini çalıştıkları okullarda okul yöneticilerini “çoğunlukla” demokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler olarak belirtmişlerdir. Terzi ve Kurt (2005) yapmış oldukları ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi adlı araştırmalarında da, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticileri büyük oranda demokratik olarak nitelendiklerini ve bu sonucu sırasıyla otokratik ve ilgisiz liderliğin izlediğini bulmuşlardır.

Araştırmanın bu sonucunu kısmen destekleyen araştırma sonuçları da mevcuttur. Gezici'nin (2007) özel eğitim kurumlarında yapmış olduğu araştırmada katılımcılar liderlerinin demokratik liderliğe daha yatkın olduğu görüşündedirler ve bu görüşü tam serbesti sağlayan liderlik ve otokratik liderlik boyutu izlemektedir. Taş, Çelik ve Tomul'un (2007) ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmada da katılımcılar liderlerinin demokratik liderliğe yatkın olduğunu belirtmişler ve bu sonucu tam serbesti sağlayan liderlik ve otokratik liderlik boyutları takip etmektedir.

Yurtiçi alanyazında yapılmış olan ve bu bulguyu destekleyen bir başka araştırma olan Bozdoğan ve Sağnak'ın (2011) ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi konulu araştırmasında, okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ocak ise (2014) okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik stillerini bazı değişkenler açısından incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin demokratik ve otokratik liderlik davranışlarını nadiren, serbest(ilgisiz) liderlik davranışını ara sıra sergilediğini belirtmiştir.

Okul örgütleri dışında yapılmış olan Yörük ve Dünder'in (2011) araştırmasında da belediye başkanlarının çoğunluğunun demokratik liderlik tarzını benimsedikleri görülmüştür.

Konuyla ilgili yurtdışı alanyazınında yapılmış araştırmalardan Adeyemi ve Adu'nun (2013) ilkokullarda yapmış oldukları araştırmada, demokratik liderlik okul müdürlerinin en çok kullandığı liderlik stili olarak görülmektedir. Mbera'da (2015) ortaokul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleriyle öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, ortaokul müdürlerinin demokratik liderlik stiline sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okulun üzerinde çalıştığı hammadde toplumun temelini oluşturan insan olduğu için, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha önemli ve etki alanı yetki alanından daha geniştir. Bu nedenle, yurtiçi ve yurtdışı alanyazında konu ile ilgili yapılan araştırmalarda araştırma sonuçlarının benzerlik göstermesi bu çerçevede açıklanabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer veri de öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm düzeyleridir. Yapılan araştırma sonucunda ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel sinizmin çok az düzeyde

olduğu söylenebilir. Araştırmadaki örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ortalamalar incelendiğinde, davranışsal sinizm ve bilişsel sinizm boyutunun “katılmıyorum” aralığında olduğu görülmüştür. Duyuşsal sinizm boyutu ise “hiç katılmıyorum” aralığında yer almaktadır. Araştırmanın bu bulgularını destekleyen ve desteklemeyen araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Alanyazında konuyla ilgili yapılan araştırmalardan olan Kılıç'ın (2011) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, elde edilen bu bulguları destekleyen sonuçlara rastlanmakta ve araştırmada öğretmenlerin sinizm düzeyinin düşük düzeyde olduğu ve sinizmin alt boyutları arasında davranışsal sinizm boyutuna ait ortalamanın sırasıyla bilişsel ve duyuşsal sinizm boyutlarından yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarını destekleyen bir diğer araştırma olan Atmaca'nın (2014) ilköğretim, ortaokul ve liselerde okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizm az düzeyde ve öğretmenler, en çok “davranışsal”, en az da “duyuşsal” alanda sinizm yaşamaktadırlar.

Kalağan ve Güzeller (2010) öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin örgütsel sinizm puanlarının ortalamasının ( $\bar{X}= 2.61$ ) “kısmen katılıyorum” aralığında yer aldığı görülmektedir. Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz'ın (2014) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada da öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm düşük düzeyde ve boyutlar arasında en yüksek ortalamanın davranışsal sinizm, daha sonra bilişsel sinizm ve en düşük de duyuşsal sinizm boyutunda bulunduğu görülmüştür. Yıldız, Akgün ve Yıldız (2013) ortaokullarda yaptıkları araştırmalarında, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizmin düşük düzeyde ve en çok davranışsal en az ise duyuşsal boyutta olduğunu bulmuşlardır. Bu üç çalışmada tespit edilen bulgular araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırma bulgularından farklı olarak, Polatcan (2012) okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında bilişsel sinizm boyutunun en yüksek ortalamaya sahip boyut olarak, davranışsal sinizm ikinci ve duyuşsal



sinizm ise en düşük ortalamaya sahip boyut olarak tespit etmiştir. Gövez (2013), Özgan, Külekçi ve Özkan'ın (2012) araştırmalarında da bilişsel sinizm boyutunun davranışsal ve duyuşsal sinizm boyutuna göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Mete ise (2013) üniversitelerde akademisyenler üzerine yaptığı araştırmada, akademisyenlerin en çok bilişsel, sonra duyuşsal, en az ise davranışsal sinizm davranışı sergilediklerini bulmuştur.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Alanyazında bu sonucu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Terzi ve Kurt'un (2005) araştırmasında demokratik liderlik boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Gezici'nin (2007) özel eğitim kurumlarında yapmış olduğu araştırmada da demokratik liderlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Taş, Çelik ve Tomul (2007), Ocak (2014), Terzi ve Çelik'in (2016), eğitim örgütlerinde, İbicioğlu, Özmen ve Taş'ın (2009) girişimciler üzerinde ve Kızıltay'ın (2010) turizm işletmelerinde yapmış olduğu araştırmalarda da demokratik liderlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çetiner (2008), Tura (2012), Kılınçarslan (2013), Doğan ve Uğurlu (2014), Özkan (2014), Avcı'nın (2015) araştırmalarında da liderlik stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Beşiroğlu (2003) ise ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelediği araştırmasında, sürdürümcü liderlik ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulmuş ve kadın öğretmenlerin okul müdürlerini erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde sürdürümcü lider olarak algıladıklarını tespit etmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin sinizm düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Yurtiçi ve yurtdışı alanyazında bu sonucu destekleyen ve desteklemeyen araştırmalara rastlanmıştır.

Yurtiçi alanyazında Tokgöz ve Yılmaz'ın (2008) otel çalışanlarının genel ve örgütsel sinizm düzeylerini araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Kalağan (2009) araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, örgütsel sinizm

ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Kılıç (2011) da ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmasında, örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını tespit etmiştir. Araştırmanın bu bulgusunu destekleyen diğer araştırmalar Kalağan ve Güzeller, 2010; Korkmaz, 2011; Akman, 2013; Kılıç, 2013; Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2013; Doğan ve Uğurlu, 2014 tarafından yapılan araştırmalardır.

Yurtdışı alanyazında yapılan araştırmalarda da bu sonucu destekleyen bulgulara rastlanmıştır. Bashir (2011) Pakistan'da devlet kurumlarında örgütsel sinizmin bütünleşik modelini geliştirmeyi ve test etmeyi amaçladığı araştırmasında, cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Araştırma bulgusunu desteklemeyen ve yurtiçi alanyazında yapılan araştırmalardan Polatcan'ın (2012) okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, duyuşsal sinizm boyutunda cinsiyete göre anlamlı fark bulmuş ve bu fark erkek öğretmenler lehine oluşmuştur. Gündüz (2014) de özel şirketlerde ruhsal liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, erkek öğretmenler lehine duyuşsal sinizm boyutunda cinsiyete göre anlamlı fark bulmuştur.

Gövez (2013) özel bir şirket çalışanları ile yaptığı araştırmasında ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit etmiş ve bu sefer kadınların duyuşsal sinizm puan ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yurtdışı alanyazında araştırmanın bu bulgusunu desteklemeyen araştırmalar olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan biri olan Mirvis ve Kanter'in (1991) araştırmasında, erkeklerin algıladıkları sinizmin kadınlardan daha fazla olduğu belirtilmiştir. Escamilla-Quintal, Rodríguez-Molina, Peiró ve Marco (2008) öğretmenlerin tükenmişlik süreciyle baş etme yöntemi olarak sinizmin rolünü analiz etmek için İspanya Valencia'daki ilk ve ortaokullarda yaptıkları araştırmanın bulguları erkek öğretmenlerin sinizm düzeyinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu göstermiştir. Töyry ve diğerleri (2004) Finlandiya'da fizikçiler üzerine yaptıkları araştırmada da cinsiyet ile sinizm arasında anlamlı bir fark bulmuş ve kadınların sinizmi erkeklerden daha az

yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Lobnikar ve Pagon ise (2004) Slovenya polis teşkilatında yaptıkları araştırmada, sinizm ile cinsiyet arasındaki anlamlı farkın kadınlar lehine olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırmada okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sözel derslere giren öğretmenler sayısal derslere giren öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha fazla demokratik liderlik özellikleri sergilediğini düşünmektedirler.

Araştırmanın bu bulgusunu destekleyen Ocak'ın (2014) okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik stillerini bazı değişkenler açısından incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile branşlar arasında demokratik liderlik boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Kadak (2008) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada da öğretmenlerin liderlik stilleri ile branşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamış olup bu fark Sosyal Bilgiler öğretmenleri ile Türkçe-Yabancı Dil ve Fen-Matematik öğretmenleri arasında Sosyal Bilgiler öğretmenlerin lehinedir. Çetiner (2008) ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği araştırmasında, müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışları ile branş arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuştur. Kılınçlar'ın (2013) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında da, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür.

Taş, Çelik ve Tomul (2007) ise yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir fark göstermediğini saptamışlardır. Tura (2012) da ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelediği araştırmasında, müdürlerin liderlik stilleri ile branş arasında anlamlı bir fark bulunmadığını tespit etmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları arasında bilişsel ve davranışsal sinizm boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre, sayısal derslere giren öğretmenlerin

sözel derlere giren öğretmenlere göre hem bilişsel hem de davranışsal sinizm boyutunda daha yüksek sinik tutumlar sergilediği söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bu bulguya benzer sonuçlar Kalağan ve Güzeller'in (2010) yaptıkları araştırmada görülmektedir. Söz konusu araştırmada öğretmenlerin branşları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki ilişkinin anlamlı olduğu gözlenmiş ve branşı Fen bilimleri olan öğretmenlerin örgütsel sinik bakış açılarının branşı Sosyal Bilimler olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bu bulgusunu desteklemeyen çalışmalardan olan Kılıç'ın (2011) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, öğretmenlerin sinizm düzeyleri ile branşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Helvacı ve Çetin de (2012) ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmalarında, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşlerinin branş bakımından farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.

Araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin okul kıdemi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Alanyazında araştırmanın bu bulgusunu destekleyen ve desteklemeyen araştırmalar bulunmaktadır.

Özkan (2014) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların etkililik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, liderlik stilleri ile okuldaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu bulgusuna ulaşmamıştır. Tura'nın (2012) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada da öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları liderlik stilleri ile okul kıdemi arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Gezici'nin (2007) özel eğitim kurumlarında yapmış olduğu araştırmada ise liderlik stilleri ile kurumda çalışılan süre arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmanın bu bulgusundan farklı olarak Taş, Çelik ve Tomul (2007) ise ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzlarını incelediği araştırmalarında, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul kıdemi arasında serbest bırakıcı liderlik boyutunda anlamlı bir fark tespit etmişlerdir. Terzi ve Çelik (2016) de yapmış oldukları araştırmada ilgisiz liderlik stili ve okul kıdemi arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Söz

konusu araştırmada 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-10 yıl arası deneyimi olan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha çok ilgisiz liderlik stiline dönük davranışlar gösterdiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Avcı (2015) da araştırmasında, okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stili ile öğretmenlerin görev yaptığı okulda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmış ve bu farklılığın dönüşümcü liderlikte 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 11 yıl ve üzeri gruplar lehine, işlemci liderlikte de 0-1 yıl, 2-3 yıl ve 6-7 yıl grupları lehine olduğunu bulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kıdemleri ile örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Okul kıdemi 4-6 yıl arası olan öğretmenlerin, okul kıdemi 7 yıl üzeri olan öğretmenlere göre davranışsal sinizm boyutunda daha fazla sinik tutuma sahip olduğu söylenebilir. Delken (2004) araştırmasında bu durumu açıklamaya yardımcı olacak Niederhoffer (1967) tarafından yapılmış bir ifadeye yer vermiştir. Bu ifadeye göre kıdem örgütsel sinizm ile güçlü bir şekilde ilişkilidir ve bu ilişki doğrusal değil ters U şeklinde dir. İnsanların kariyerlerinin ilk yıllarında örgütsel sinizmin yerini idealizm ve iyimserlik alır. Birkaç yıl sonra ise örgütsel sinizm doruk noktasına ulaşır ve daha sonra birey örgütte daha deneyimli ve bütünleşik olduğu için kendi inançları ve bulunduğu çevrenin inançları arasındaki tutarsızlıklar ile daha iyi baş edebilmektedir. Arslan (2012) da bu açıklamaya benzer bir yorumda bulunmuş ve çalışma hayatına yeni başlayan bireylerin iş ortamını beklidiklerinden oldukça farklı olduğunu öğrendikten bir süre sonra olumsuz deneyimleri sebebiyle işe karşı sinik tutuma sahip olacaklarını belirtmiştir. Bu ifadelerin, mesleğin ilk yıllarından sonra görülen sinizm ile mesleğin son yıllarında azalan sinizmin nedenini açıkladığını yorumlayabiliriz.

Araştırmanın bu bulgusuna benzerlik gösteren araştırmalardan Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2013) mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, öğretmenlerin sinizm tutumları ile hizmet süresi ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulmuştur. Helvacı ve Çetin de (2012) yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ile okul kıdemi arasında anlamlı bir fark tespit etmişler ve araştırmada 16-20 yıl okulda çalışma süresine sahip öğretmenlerin 16 yıl üzeri okulda çalışma süresine

sahip öğretmenlere göre daha çok örgütsel sinizmle karşı karşıya kaldıklarını düşündüklerini belirlemişlerdir.

Araştırma sonuçlarına benzerlik gösteren bir diğer araştırma olan Gövez'in (2013) özel bir şirket çalışanları ile yaptığı araştırmasında, çalışanların görev süresi ile örgütsel sinizmin bilişsel duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve araştırmanın t testi sonuçlarına göre görev süresi 1-5 yıl olanların 6 yıl ve üzeri olanlara göre bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve sinizm toplam puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Akman da (2013) sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerini karşılaştırdığı araştırmasında, çalışanların kurumundaki çalışma süresi ile örgütsel sinizm ve boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını bulmuştur.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmüştür.

Araştırmanın bu sonucunu destekleyen bulgulara Ocak'ın (2014) okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik stillerini bazı değişkenler açısından incelediği araştırmasında rastlanmaktadır. Taş, Çelik ve Tomul (2007), Polatcan (2012), Doğan ve Uğurlu (2014) da yaptıkları araştırmalarında okul müdürlerinin liderlik stilleri ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çetiner ise (2008) ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiş ve bu farklılığın 6-10 yıl ve 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğunu bulmuştur.

Araştırmanın bu bulgusunu desteklemeyen bir başka araştırma olan Beşiroğlu'nun (2013) araştırmasında da sürdürümcü liderlik ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir farklılık görülmüş ve 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-20 ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerini sürdürümcü lider olarak algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Özkan'ın (2014) ilköğretim, ortaokul ve liselerde yaptığı araştırmada, etkileşimci liderlik stili alt boyutları ile mesleki kıdem

arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür. Avcı (2015) da araştırmasında, öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine ilişkin algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaştığını bulmuş ve bu farklılığın dönüşümcü liderlikte 0-1 yıl ve 11 yıl ve üzeri gruplar lehine, işlemci liderlikte de 0-1 yıl lehine olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile sinizmin alt boyutlarından davranışsal sinizm boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre mesleki kıdemi 1-10 yıl arası olan öğretmenlerin davranışsal boyutta örgütsel sinizme yönelik algıları, mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerden daha yüksektir.

Kalağan'ın (2009) araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında da bilişsel sinizm boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kılıç'ın (2011) yapmış olduğu araştırmada da örgütsel sinizm ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmaktadır. Bahsedilen araştırmada duyuşsal boyutta, 26 yıl ve yukarısında kıdeme sahip olanların örgütsel sinizm ortalamasının, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında kıdeme sahip olanlara göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Helvacı ve Çetin de (2012) yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark tespit etmişlerdir. Söz konusu araştırmada 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre görev yaptıkları okulda daha çok örgütsel sinizmle karşı karşıya kaldıklarını düşündükleri belirlenmiştir.

Yurtdışı alanyazında Hickman, Piquero ve Piquero'nun (2004) yaptıkları araştırmada da sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Polatcan ise (2012) okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, örgütsel sinizm ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Doğan ve Uğurlu (2014) ilköğretim okullarındaki müdürler ve öğretmenlerle okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapmış oldukları araştırmada, mesleki kıdem ile örgütsel sinizmin boyutları arasında anlamlı

bir farka rastlamamıştır. Akman da (2013) sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerini karşılaştırdığı araştırmasında, çalışanların mesleki deneyim süresi ile örgütsel sinizm ve boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin demokratik liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm) orta düzeyde negatif bir ilişki çıkması, demokratik liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerinin öğretmenlerin sinik tutumlar sergilemesini engellediği, şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın bu bulgularını yurtiçi ve yurtdışı alanyazında destekleyen ve benzerlik gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Korkmaz ve Demirçelik'in (2015) ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlik boyutu ile örgütsel sinizmin, bilişsel ve davranışsal boyutları arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiş ve bu sonuç dönüşümsel liderlik özelliği gösteren yöneticilerin okullarda yaşanabilecek sinik davranış eğilimlerini azaltıcı bir etkisi olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2013) da yaptıkları araştırmada Okul müdürünün dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizmin bütün boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulmuştur.

Polatcan (2012) okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı (yapıyı kurma ve anlayış gösterme) arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı ve negatif yönlü olduğunu bulmuştur. Söz konusu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının yüksek, öğretmenlerin sinizm tutumlarının düşük ve aralarındaki ilişkinin negatif yönlü olması, eğitim örgütlerinde sinizmin liderlik davranışlarını etkileyebilecek önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir. Gövez (2013), Polatcan ve Titrek (2014), Akan, Bektaş ve Yıldırım (2014), Mete (2013), Doğan ve Uğurlu (2014) da yurtiçi alanyazında yaptıkları araştırmalarda örgütsel sinizm ve liderlik stilleri arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.



Yurtdışı alanyazında ise Wu, Neubert ve Yi (2007) yapmış oldukları araştırmalarında dönüşümsel liderlik davranışı ile örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutu arasında negatif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Nguyen (2013) de liderlik stillerinin iş görenler üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasında, liderlik stilleri ile iş görenlerin sinizmi arasında negatif yönlü ilişki bulmuştur.

Araştırmada okul müdürlerinin demokratik liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel sinizmini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Demokratik liderlik örgütsel sinizmdeki değişimlerin %29'unu açıklamaktadır.

Alanyazında araştırmanın bu bulgusu ile benzerlik gösteren araştırmaların bulunduğu görülmüştür. Bu araştırmalardan biri olan Korkmaz ve Demirçelik'in (2015) yapmış olduğu araştırmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu, dönüşümcü, etkileşimci ve laissez-faire liderlik değişkenlerinin birlikte, örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna yönelik toplam varyansın yaklaşık %40'ını açıkladığı tespit edilmiştir.

Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2013) mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında yaptıkları araştırmalarında, okul yöneticisinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stiline örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları üzerinde anlamlı birer yordayıcıları olduğunu saptanmışlardır. Gövez (2013) de bir lojistik firmasında yaptığı araştırmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik değişkeninin örgütsel sinizmdeki toplam varyansın %43'ünü açıklamakta ve sadece dönüştürücü liderlik değişkeninin sinizm üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Polatcan'ın (2012) yaptığı araştırmada da örgütsel sinizmin boyutlarının liderlik davranışlarının yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutları ile anlamlı bir ilişki verdiği ve yapıyı kurma boyutundaki toplam varyansın %27'sinin, anlayış gösterme boyutundaki toplam varyansın da %34'ünün örgütsel sinizm boyutları tarafından açıklandığı görülmüştür. Coşar (2011) da yaptığı araştırmasında otantik liderliğin örgütsel sinizmi anlamlı bir biçimde yordadığını ve otantik liderliğin örgütsel sinizmdeki toplam varyansın %14.6'sını açıkladığını bulmuştur.

Özetle bu bulgular demokratik liderlik ile ilgili algının cinsiyete, okul kıdemine ve mesleki kıdeme göre değişmediğini ancak öğretmenlerin

branşına göre değiştiğini göstermektedir. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizmin de cinsiyete göre değişmemekte fakat branşa, okul kıdemine ve mesleki kıdeme göre değişmektedir. Yine araştırma bulgularında, demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında öngörüldüğü gibi negatif yönlü bir ilişki çıkması ve demokratik liderlik stiline örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olması, sergilenen liderlik stili örgütsel sinizm düzeyini etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir.

## 5.2. Öneriler

Yapılan araştırmanın bulguları ışığında araştırma sonuçlarına ve araştırmacılara yönelik öneriler verilmiştir.

### **Araştırma sonuçlarına yönelik öneriler:**

- Araştırmada demokratik liderlik gösteren okul müdürlerinin örgütsel sinizm düzeyini azalttığı görülmüştür. Milli eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda müdürlerin demokratik liderlik özellikleri kazanmaları için gerekli yardımcı uygulama ve çalışmaların artırılması sağlanabilir.
- Örgütsel sinizmin örgüt performansı ve başarısını olumsuz yönde etkilediği düşünüldüğünde, araştırma sonuçlarında örgütsel sinizmi azaltan demokratik liderlik stiline okul müdürlerinin atanmasında bir ölçüt olarak belirlenmesi veya okul müdürü atama ve görevlendirmelerinde atanacak kişilerin demokratik liderlik özellikleri taşımalarına dikkat edilmesi sağlanabilir.
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak okul müdürlerinin demokratik liderlik stiline öğretmenlerin algıladıkları sinizm düzeyini etkilediği düşünüldüğünde, okul müdürü ve öğretmenler arasındaki insani ilişkileri geliştirici okul içerisinde öğretmenlerle yapılacak uygulamaya ve birlikte zaman geçirmeye dönük etkinliklerin(piknik, kahvaltı, kültürel gezi, sanatsal ve sportif etkinlik, vb.) yapılması sağlanabilir.

**Araştırmacılara yönelik neriler:**

- Bu araştırmada demokratik liderlik stili ile örgütsel sinizm ilişkisi incelenmiş olup okul müdürlerinin demokratik liderlik stili, örgüt üzerinde etkisi olabilecek diğer değişkenler (rgtsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, örgütsel güven vb.) açısından da incelenebilir.
- Balıkesir ili merkez ilçelerindeki ortaokullarda yapılan bu araştırma, alanyazında eğitim örgütlerinde demokratik liderlik stili ve örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen çalışmaların az olması da dikkate alınarak farklı illerdeki eğitim kurumlarında daha büyük örneklemlerde benzer çalışmalar yapılabilir.
- Özellikle rgtsel sinizmin varlığının temel dinamiklerinin neler olduğu konusunda daha net açıklamalar yapabilmek açısından nitel araştırmaların yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases And Consequences. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Adeyemi, T. O (2004). *Educational Administration An Introduction*. Lagos: Atlantic Associated Publishers, 71-86.
- Adeyemi, T. O. ve Adu, E. T. (2013). Head Teachers' Leadership Styles' And Teachers Job Satisfaction In Primary Schools In Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Academic Research In Economics and Management Sciences*, 2(2), 69-79.
- Akan, D., Bektaş, F. ve Yıldırım, İ. (2014). Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *NWSA: Education Sciences*, 9(1), 48-56.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2(1), 109-119.
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions Of Integrity, Competence And Trust In Senior Management As Determinants Of Cynicism Toward Change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism In The Workplace: Some Causes And Effects. *Journal Of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Akben, S. (2014). *Sağlık Sektöründe Hizmetkâr Liderlik Algılaması, Stres, Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kahramanmaraş Necip Fazıl Şehir Hastanesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı E.T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators Volume* 3(1), 25-52.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.

- Aqueveque, C. ve Encina, C. (2010). Corporate Behavior, Social Cynicism, And Their Effect On Individuals' Perceptions Of The Company. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 311-324.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Aslan, Ş. ve Akarçay, D. (2013). Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (41), 25-44.
- Atmaca, T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Aydın, A. ve Sarier, Y. (2013). Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Web:<http://www.efdergi.ibu.edu.tr/index.php/efdergi/article/viewFile/1254/2162> adresinden 10 Aralık 2015'de alınmıştır.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları'na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balay, R., Ahmet, K. ve Cülha A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Bashir, S. (2011). *Organizational Cynicism Development And Testing Of An Integrated Model A Study Of Public Sector Employees In Pakistan*. Unpublished Doctoral Dissertation, Mohammad Ali Jinnah University, Department of Management and Social Sciences, Islamabad.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1991). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. M. (2000). The Future Of Leadership In Learning Organizations. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, And Managerial Applications*. (3rd Edition). Simon and Schuster.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: *Kadioğlu Matbaası*.
- Bennis, W. G.. (1959). Leadership Theory And Administrative Behavior: The Problem Of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259–301. Web: <http://www.jstor.org/stable/2390911> adresinden 25 Kasım 2015'te alınmıştır.
- Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. ve Shaikh, F. M. (2012). The Impact Of Autocratic And Democratic Leadership Style On Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., ve Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Bozbayındır, F. ve Kayabaşı, E. (7-9 Kasım 2013). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Etkileri*. Marmara Üniversitesi - 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sunuldu, İstanbul.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee And Supervisor Perspectives On Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Broner, C. (2003). *Cynicism About Organizational Change: Disposition Or Leadership Creation? The Reactions Of K-12 Educators Undergoing Change*. Unpublished Doctoral Thesis, Walden University, Minneapolis, Minnesota.
- Bryman, A. (1992). *Charisma And Leadership In Organizations*. London: Sage Publications.
- Buckmaster, S. (2000). Leadership And Gender. Let Me Count The Way. *Depth Paper KAG Submitted to the Fielding Graduate Institute*.

- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Bursalioğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-675.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents And Consequences Of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Choi, S. (2007). Democratic Leadership: The Lessons Of Exemplary Models For Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion As Mediators Of The Relations Between Perceived Supervisor Support And Psychological Hardiness On Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.
- Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. Özden, Y. (Editör). *Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık, 187-215.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çetin, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Liderliği İle Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Davis, W. D., ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism: An Attributional And Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished Master Thesis, University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- Demirel, A. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Den Hartog, D. N. ve Koopman, P. L. (2001). Leadership In Organizations. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Organizational Psychology*, 2, 166-187.
- Doğan, S. ve Uğurlu T. C. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Unpublished Doctoral Dissertation, York University, Toronto.
- Eisinger, R. M. (2000). Questioning Cynicism. *Society-New Brunswick*, 37(5), 55-60.
- Efiliti, S., Gönen, Y. Ö. ve Öztürk, F. (2008). *Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması*. Karadeniz Teknik Üniversitesi - 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresinde sunuldu, Trabzon.
- Erben, G. S. (7-8 Kasım 2014). *X ve Y Nesilleri Bağlamında Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Lidere Duyulan Güvenin Rolü*. 2. Örgütsel Davranış Kongresinde sunuldu, Kayseri.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. (3.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.
- Eren E. (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Escamilla-Quintal, M., Rodríguez-Molina, I., Peiró, J. M. ve Marco, I. T. (2008). Cynicism: A Differential Coping Strategy As A Function Of Gender. *Psicothema*, 20(4), 596-602.



- Evans, W. R., Goodman, J. M. ve Davis, W. D. (2010). The Impact Of Perceived Corporate Citizenship On Organizational Cynicism, OCB, And Employee Deviance. *Human Performance*, 24(1), 79-97.
- Ferres, N. ve Connell, J. (2004). Emotional Intelligence In Leaders: An Antidote For Cynicism Towards Change?. *Strategic Change*, 13(2), 61-71.
- Gastil, J. (2014). A Definition And Illustration Of Democratic Leadership. *Human Relations*. 47(8), 953-975.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stillерinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gkorezis, P., Petridou, E. ve Krouklidou, T. (2015). The Detrimental Effect Of Machiavellian Leadership On Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism As A Mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619-631.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güçlü, N., Kalkan, F. ve Dağlı, E. (7-9 Kasım 2013). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sunuldu, İstanbul.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4), 531-548.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, Y. (2014). *İlk Ve Ortaokul Yönetici Davranışlarının Liderlik Türlerine Göre Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzeller, C. ve Kalağan, G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.

- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Hickman, M. J., Piquero, N. L., ve Piquero, A. R. (2004). The Validity Of Niederhoffer's Cynicism Scale. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 1-13.
- House, R.J. ve Shamir, B. (1993). Toward The Integration Of Transformational, Charismatic And Visionary Theories. In M.M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 81-107.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15. Web: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423867828.pdf> adresinden 5 Kasım 2015'te alınmıştır.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems*. Unpublished Doctor Dissertation, The Florida State University College Of Business, Florida.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses And Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Kadak, Z. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Liderlik Stilleri İle Sınıf Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.

- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Organizational Cynicism, School Culture And Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(1), 102-113.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. (18. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.
- Khan, H. (2006). Detering Cynicism To Regain American Competitiveness. *In Competition Forum*, 4(1), 48-54.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Keçiören İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kızıltay, E. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Koçel, T. (1996). İşletme Yönetimi İle İlgili Son gelişmeler Ve Çalışanlar Açısından Anlamı. *Mercek Dergisi*, 1(3).
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kothandaraman, P. ve Agnihotri, R. (2012). Purchase Professionals' Cynicism About Cooperating With Suppliers: Does It Impact Top Management Efforts To Induce Relational Behaviors In Buyer-Supplier Relationships?. *The Marketing Management Journal*, 22(2), 1-18.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Korkmaz, C. İ. (2011). *Kişilik Sinizmi ve Algılanan Üst Yönetim Desteğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. ve Demirçelik, E. (7-9 Kasım 2015). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. 10. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresinde sunuldu, Gaziantep.
- Kouzes, J. ve Posner, B. (2005). Leadership Development Is Character Development. *Leadership Excellence*, 22(2), 6-7.
- Lee, C. H. ve Moon, J. (2011). Effects Of Officers' Cynicism And Their Perception Of Managerial Leadership On COP Activities Among South Korean Police Officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(1), 31-48.
- Leung, K., Ip, O. K. ve Leung, K. K. (2010). Social Cynicism And Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *Applied Psychology*, 59(2), 318-338.
- Leung, K., Li, F. ve Zhou, F. (2012). Sex Differences In Social Cynicism Across Societies: The Role of Men's Higher Competitiveness And Male Dominance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(7), 1152-1166.
- Lobnikar B. ve Pagon M. (2004). The Prevalence And The Nature Of Police Cynicism In Slovenia. <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/Mesko/207979.pdf> adresinden 15 Aralık 2015'de alınmıştır.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond The Myth Of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.

- Mbera, P. G. A. (2015). Relationship Between Leadership Styles Used By Head Teachers Of Public Secondary Schools And Students' Academic Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(7), 226-239.
- Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Müller, G. F., Georgianna, S., Schermelleh-Engel, K., Roth, A. C., Schreiber, W. A., Sauerland, M., Muessigmann, M. J. ve Jilg, F. (2013). Super-Leadership And Work Enjoyment: Direct And Moderated Influences. *Psychological Reports*, 113(3), 804-821.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Mete, Y. A. ve Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Nair, P. ve Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact Of Cynicism On Ethical Intentions Of Indian Managers: The Moderating Role Of Seniority. *Journal of International Business Ethics*, 3(1), 14-29.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism: On The Nature, Antecedents, And Consequences Of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*. Unpublished PhD Thesis, University of Maastricht, Maastricht.
- Nguni, S., Slegers, P. ve Denessen, E. (2006). Transformational And Transactional Leadership Effects On Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior In Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness And School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Nguyen, T. H. N. (2013). *Examining Multiple Leadership Styles And Their Influences On Employee Outcomes In The Auckland Workplace: A Mediation Study*. Unpublished Doctoral Dissertation, Massey University, Palmerston North.
- Ocak, S. (2014). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Liderlik Stilllerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Erzurum İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özgan, H., Külekçi E. ve Özkan, M. (2012). Analyzing Of The Relationships Between Organizational Cynicism And Organizational Commitment Of Teaching Staff. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.

- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları Ve Etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230. Web: [http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye\\_dergisi/yayinlar/md/161/012.pdf](http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/161/012.pdf) adresinden 1 Ekim 2015'de alınmıştır.
- Özkan, Y. (2014). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Okulların Etkililik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özler, D. E. ve Atalay, C. G. (2011). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels Of Employees In Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
- Pillai, R., Scandura, T. A. ve Williams, E. A. (1999). Leadership And Organizational Justice: Similarities And Differences Across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 763-779.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Polatcan, M. ve Titrek, O. (2014). The Relationship Between Leadership Behaviors of School Principals and Their Organizational Cynicism Attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59. Web: <http://www.jstor.org/stable/4165371> adresinden 20 Eylül 2015'te alınmıştır.
- Robbins, S. P. ve Coulter M. (2012). *Management*. (11th Edition). New Jersey: Pearson Education. Inc., Publishing as Prentice Hall.
- Rowold, J. ve Schlotz, W. (2009). Transformational And Transactional Leadership And Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*, 9(2), 35-48.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Sancak, Y.M. (2014). *Etik Liderlik Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sinizm Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change. *Journal Of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Entitüsü, İzmir.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*, (2. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider Ve Takipçileri*. Ankara: *Asil Yayın Dağıtım*.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi*, 149.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, A. R. (2015). *Demokratik Liderlik Ölçeği*. Yayımlanmamış Ölçek.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-113.
- Terzi, A. R. ve Çelik, H. (2016). Liderlik Stilleri Ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi: İlkokul Ve Lise Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizizm: Eskişehir Ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.

- Tomul, E. (2013). Yönetim Kuramları. Sağlam A. Ç. (Editör). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara. Maya Akademi Yayın Dağıtım Eğitim Danışmanlık, ss.85-110.
- Töyry, S., Kalimo, R., Äärimaa, M., Juntunen, J., Seuri, M. ve Räsänen, K. (2004). Children And Work-Related Stress Among Physicians [Abstract]. *Stress and Health*, 20(4), 213-221. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.1009/abstract> adresinden 30 Kasım 2015'de alınmıştır.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İşdoyumuna Etkisi/Karacabey İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2012). Psychological Contract Breaches And Organizational Cynicism At Hotels. *Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economişti*, 9(19), 194-213.
- Vexliard, A. (1962). Antik Dünyada Siniklerin Gizli Rollerі (Çeviren O. Sencer). *Sosyoloji Dergisi*, 2(17-18), 85-98. Web: <http://dergi.park.ulakbim.gov.tr/iusosyoloji/article/viewFile/5000045615/5000042973> adresinden 25 Aralık 2016'da alınmıştır.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Change Measurement, Antecedents, And Correlates. *Group and Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Woods, P. (2005). *Democratic Leadership In Education*. London: Sage Publications Company.
- 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.
- Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye'de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 106-130.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies–International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.



- Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe Yabancılaşma İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), 1253-1284.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In A Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2001). Eğitimde Demokratik Liderlik Ve İletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 225-234.
- Yörük, D. ve Dündar, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışların İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yukl, Gary A. (2009). *Leadership In Organizations*. (7th Edition). Global Edition. Albany. Pearson Higher Education.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders. *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

## Ek 1

## DEMOKRATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu anket formunda yer alan ölçme araçlarına vereceğiniz cevaplar, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Teftişi Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ danışmanlığında yürüttüğüm “Demokratik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi; Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışmamda istatistiksel amaçla kullanılacak, başka herhangi bir kişi veya kuruma açık tutulmayacaktır.

Desteğinizden ve araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ramazan DERİN  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## BÖLÜM I

## KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen size uygun olan seçeneği ( X ) işareti koyarak belirtiniz.

- 1- Cinsiyetiniz: Bayan ( ) Bay ( )  
 2- Okul türü: Ortaokul ( ) Lise ( )  
 3- Branşınız (lütfen yazınız) : .....  
 4- Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz (lütfen yazınız): ..... Yıl  
 5- Şu anda bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız (lütfen yazınız) : ..... Yıl

## BÖLÜM II

## ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Açıklama:		Hiç	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım okulda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					

**Ek 1 Devamı**

2.	Çalıştığım okulun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3.	Çalıştığım okulda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.	Çalıştığım okulda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım okulda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					

**BÖLÜM III**  
**DEMOKRATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ**

<b>Değerli meslektaşım,</b>  Elinizdeki bu ölçek okul müdürünüzün yöneticilik davranışlarını ölçmektedir. Size en uygun seçeneği çarpı işareti ( X ) ile belirtiniz.	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Her Zaman</b>
<b>Okul müdürüm,</b>					
1-Öğretmenlerin değerlerine saygı gösterir.					
2- Öğretmenlerin kendisine karşı rahat olmalarını ister.					
3- Yapılacak işleri öğretmenlerle birlikte karara bağlar.					
4- Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.					
5- Öğretmenlerde takım ruhunu geliştirmeye çaba harcar					

## Ek 2



T.C.  
BALIKESİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 99191664/605.01/3314278

26/03/2015

Konu: Araştırma İzni

## VALİLİK MAKAMINA

BALIKESİR

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi  
b) Ramazan DERİN'e ait 23.03.2015 tarihli ve 3106815 sayılı dilekçe.

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Ramazan Derin		
Danışmanı	Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Balıkesir Üniversitesi		
Alan/Bölüm	Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı		
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi; Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği		
Başvuru Tarihi	23.03.2015	Başvuru Sayısı	3106815
Çalışma Başlama Tarihi	01.04.2015		
Çalışma Bitiş Tarihi	26.05.2015		
Veri Toplama Araçları	Anket Formu		
Araştırma Türü	Yüksek Lisans Tezi		

## ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ

S.No	Okulun Adı	S.No	Okulun Adı
1	Ekli listede yer alan Altıeylül ve Karesi İlçelerindeki Ortaokullar		

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 yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü taktirde olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin AŞIK  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
26/03/2015  
YusuF CENGİZ  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Eki :  
Dilekçe ve Ekleri (6 Sayfa)