

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

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ:**  
**BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşe Pınar DÜLKER**

**Balıkesir, 2019**

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

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ:**  
**BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşe Pınar DÜLKER**

**Tez Danışmanı**


**Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ**

**Balıkesir, 2019**

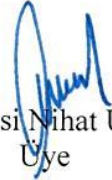
**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 201512545010 numaralı Ayşe Pınar DÜLKER'in hazırladığı "Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 22/01/2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

  
Prof. Dr. Cemalettin İPEK  
Üye (Başkan)

  
Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ  
Üye (Danışman)

  
Dr. Öğr. Üyesi Nihat UYANGÖR  
Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

.31./01/2019  
  
Enstitü Onayı  
Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ  
Müdür

## ÖN SÖZ

Başlangıç noktası “bu tez, tüm zamanların en iyisi olacak” olan ve 3 yılın sonunda “en iyi tez bitmiş tezdır” noktasına geldiğim yüksek lisans sürecimin ürünü olan bu çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm ilişkisi incelenmiştir. Bilime bakış açımı şekillendiren yüksek lisans eğitimime katkı sunan herkesin hakkını burada teslim etmem gerektiğini düşünüyorum.

Bu çalışmayı tamamlamamda desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, engin bilgisi, alan hakimiyeti ve deneyimi ile bana yol gösteren, vazgeçmeyi düşündüğüm dönemlerde bile daha iyisini yapabileceğim konusunda beni yüreklendiren, her daim danışabildiğim ve öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyduğum değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ’ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımda bir dönüm noktası olarak gördüğüm yüksek lisans eğitimime başlamamı sağlayan meslektaşım Ahmet ÖZKAN’a, araştırmamda kullandığım ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerinde bana “balık tutmayı öğreten” meslektaşım Dr. Eray YILMAZ’a binlerce teşekkürler. Tamamlayıcı görüş ve önerileri ile tezime katkı sağlayan tez jürime, veri toplama sürecimde sabırla anketlerimi dolduran değerli meslektaşlarıma ve resmi izin süreçlerinde desteklerini esirgemeyen saygıdeğer yöneticilerime şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans sürecimde beni sabırla motive eden, duaları ile bugünlere gelmemi sağlayan, hayattaki en büyük şansım aileme; sevgili annem Beyhan KARAÜZÜM, sevgili babam Nazım KARAÜZÜM ve sevgili kardeşim Süleyman Emre KARAÜZÜM’e ben unuttuğum zamanlarda bile gözümün içine bakmak için hazır oldukları ve bana inandıkları için minnettarım.

Varlığı yalnızca tezimin tamamlanmasında değil hayatımın her anında ihtiyaç duyduğum gücü verdiği, her koşulda bitmeyen enerjisiyle bana tahammül ettiği ve bir hayat arkadaşından çok daha fazlası olduğu için sevgili eşim Yılmaz Ragıp DÜLKER’e en derin sevgilerimle...

Ayşe Pınar DÜLKER

Balıkesir, 2019

## ÖZET

### **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ**

**DÜLKER, Ayşe Pınar**

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

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

**2019, 160 Sayfa**

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde hazırlanan araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Balıkesir ilinde Karesi, Altıeylül, Edremit ve Ayvalık ilçelerindeki 28 resmi lisede görev yapan 1184 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri, kişisel bilgi formu, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan'ın 2009 yılındaki araştırmasında kullandığı Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) ile Çetiner (2008) tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ) kullanılarak toplanmıştır. Geçerli 500 veri toplama aracının kullanıldığı analizler SPSS ve LISREL paket programları ile yapılmıştır. Elde edilen bulguların yorumlanmasında frekans ve aritmetik ortalama gibi tanımlayıcı istatistikler ile Levene F testinde tüm varyansların eşit olmasından dolayı parametrik testler (pearson momentler korelasyon katsayısı, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi, basit doğrusal regresyon) kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiş, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilini dönüşümcü olarak algıladığı ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm düzeyinin düşük olduğu görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem, okul kıdemi ve branş değişkenlerine göre farklılaştığı, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin ise okul kıdemi ve branş değişkenlerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde

yordadığı ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmdeki toplam varyansın %37'sini anlamlı bir şekilde açıkladığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, dönüşümcü liderlik, sinizm, örgütsel sinizm

## **ABSTRACT**

# **THE RELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CYNICISM: SAMPLE OF BALIKESIR PROVINCE**

**DÜLKER, Ayşe Pınar**

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

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

**2019, 160 Pages**

The aim of this research is to examine the relationship between school principals' transformational leadership style and the organizational cynicism perceived by teachers. The universe of the research which is prepared in the comparative investigation model constitutes 1184 teachers who work in 28 official high schools in the districts of Karesi, Altieylül, Edremit and Ayvalık in Balıkesir province in 2016-2017 education year. Research data have been collected; personal information form, The Organizational Cynicism Scale (OCS) developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1990) which were used in the research of Kalağan in 2009 and The Transformational Leadership Scale (TLS) developed by Çetiner (2008). The analyzes using the current 500 data collection tools were performed with SPSS and LISREL package programs. In the interpretation of the findings, parametric tests (pearson moments correlation coefficient, independent t-test, one-way analysis of variance, simple linear regression) were used in descriptive statistics such as frequency and arithmetic mean and all variances were equal in the Levene F test. According to the results of the research, negative correlation was found between all dimensions of organizational cynicism and transformational leadership. Teachers perceived school principals' leadership style as a transformer and teachers' perceptions of organizational cynicism were low. According to teacher perceptions, organizational cynicism levels of teachers differed according to gender, professional seniority, school seniority and branch variables and school principals' transformational leadership styles differed according to school seniority and branch

variables. As a result of the regression analysis, it is observed that school principals' transformational leadership style predicts the teachers' perception of organizational cynicism significantly and transformational leadership accounts for 37% of the total variance for organizational cynicism.

**Keywords:** Leadership, transformational leadership, cynicism, organizational cynicism



# İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	3
1.3. Önem .....	4
1.4. Varsayımlar .....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar .....	5
2. İLGİLİ ALANYAZIN .....	6
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	6
2.1.1. Liderlik.....	6
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	7
2.1.3. Liderlik Yaklaşımları .....	12
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı .....	12
2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım .....	13
2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	15
2.1.3.4. Modern Liderlik Kuramları.....	16
2.1.3.4.1. Süper Liderlik.....	16
2.1.3.4.2. Öğretim Liderliği.....	17
2.1.3.4.3. Etik Liderlik .....	18
2.1.3.4.4. Vizyoner Liderlik .....	19
2.1.3.4.5. Etkileşimci Liderlik .....	20
2.1.3.4.6. Dönüşümcü Liderlik.....	21
2.1.4. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	23
2.1.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....	26

2.1.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki .....	26
2.1.4.1.2. Entelektüel Uyarım.....	26
2.1.4.1.3. İlham Verici Motivasyon.....	27
2.1.4.1.4. Bireyselleştirilmiş İlgi .....	28
2.1.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Çıktıları .....	28
2.1.5. Eğitim Örgütlerinde Liderlik .....	32
2.1.6. Eğitim Liderleri Olarak Dönüşümcü Liderler .....	33
2.1.7. Okullarda Dönüşümcü Liderlik Uygulamaları .....	34
2.1.8. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....	36
2.1.9. Örgütsel Sinizm .....	38
2.1.9.1. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	41
2.1.9.2. İşgören Sinizmi .....	42
2.1.9.3. Mesleki Sinizm .....	42
2.1.9.4. Kişilik Sinizmi .....	43
2.1.9.5. Toplumsal Sinizm .....	43
2.1.10. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	44
2.1.10.1. Bilişsel Boyut .....	45
2.1.10.2. Duyuşsal Boyut .....	45
2.1.10.3. Davranışsal Boyut .....	46
2.1.11. Örgütsel Sinizmin Öncülleri .....	47
2.1.12. Örgütsel Sinizmin Ardılları .....	47
2.2. İlgili Araştırmalar .....	49
2.2.1. Yurt İçi Araştırmalar.....	49
2.2.1.1. Yurt İçinde Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar.....	49
2.2.1.1.1. Yurt İçinde Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar .....	50
2.2.1.1.2. Yurt İçinde Kamu Sektöründe Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar.....	51
2.2.1.1.3. Yurt İçinde Özel Sektörde Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar.....	52
2.2.1.2. Yurt İçinde Örgütsel Sinizm İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar.....	54
2.2.1.2.1. Yurt İçinde Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar.....	55

2.2.1.2.2. Yurt İçinde Kamu Sektöründe Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar.....	57
2.2.1.2.3. Yurt İçinde Özel Sektörde Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar.....	58
2.2.1.3. Yurt İçinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizmin Birlikte Ele Alındığı Araştırmalar .....	59
2.2.2. Yurt Dışı Araştırmalar .....	60
2.2.2.1. Yurt Dışında Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar.....	60
2.2.2.1.1. Yurt Dışında Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar .....	61
2.2.2.1.2. Yurt Dışında Kamu Sektöründe Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar .....	61
2.2.2.1.3. Yurt Dışında Özel Sektörde Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar.....	62
2.2.2.2. Yurt Dışında Örgütsel Sinizm İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar.....	63
2.2.2.2.1. Yurt Dışında Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar.....	63
2.2.2.2.2. Yurt Dışında Kamu Sektöründe Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar.....	64
2.2.2.2.3. Yurt Dışında Özel Sektörde Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar.....	65
2.2.2.3. Yurt Dışında Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizmin Birlikte Ele Alındığı Araştırmalar .....	66
3. YÖNTEM.....	69
3.1. Araştırmanın Modeli .....	69
3.2. Evren ve Örneklem.....	69
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	71
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	71
3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	71
3.3.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	75
3.4. Veri Toplama Süreci .....	78
3.5. Verilerin Analizi.....	79
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	81
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	94

5.1. Sonuçlar.....	94
5.2. neriler.....	110
KAYNAKÇA.....	113
EKLER.....	156
Ek 1. Veri Toplama Araçları .....	156
Ek 2. Balıkesir İl Millî Eēitim Mdrlē Onayı .....	160

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	8
Çizelge 2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	22
Çizelge 3. Sinizm Tanımları .....	37
Çizelge 4. Araştırmaya Katılan İlçeler, Okul ve Öğretmen Sayıları .....	70
Çizelge 5. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerlendirmesi .....	74
Çizelge 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerlendirmesi .....	77
Çizelge 7. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	81
Çizelge 8. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri.....	82
Çizelge 9. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Farklılığı için Bağımsız t-testi Sonuçları.....	83
Çizelge 10. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Farklılığı için Anova Sonuçları .....	84
Çizelge 11. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Okul Kıdemine Göre Farklılığı için Anova Sonuçları .....	84
Çizelge 12. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Branşına Göre Farklılığı için Anova Sonuçları.....	85
Çizelge 13. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyetine Göre Farklılığı için Bağımsız t-testi Sonuçları.....	86
Çizelge 14. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığı için Anova Sonuçları .....	87
Çizelge 15. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Okul Kıdemine Göre Farklılığı için Anova Sonuçları .....	88
Çizelge 16. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Branşa Göre Farklılığı için Anova Sonuçları .....	90
Çizelge 17. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	92
Çizelge 18. Örgütsel Sinizmin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi.....	93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1. Örgütsel Sinizm Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Diyagram..... 73
- Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Diyagram .... 76
- Şekil 3. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sinizm için Saçılım (Serpme) Diyagramı 91

## KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index-Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi
CFI	: Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DLÖ	: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
GFI	: Goodness of Fit Index-İyilik Uyum İndeksi
KMO	: Kaiser Meyer Olkin Test Sonucu
LISREL	: Linear Structural Relations-Yapısal Eşitlik Modelleme
NFI	: Normed Fit Index- Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	: Non-Formed Fit Index-Biçimlendirilmemiş Uyum İndeksi
ÖSÖ	: Örgütsel Sinizm Ölçeği
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
RMR	: Root Mean Square Residuals-Artık Ortalamaların Karekökü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences-Sosyal Bilimler İstatistik Paketi
SS	: Standart Sapma
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual-Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
$X^2$	: Chi-Square Goodness of Fit-Ki-Kare İyilik Uyumu

# 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ortaya konularak temel kavramlar ve terimler, tanımlar kısmında açıklanmıştır.

## 1.1. Problem

Lider ve liderlik konusu örgüt ve yönetim alanyazınında her zaman öne çıkan konulardan biri olmuştur. Bu ilginin, insanlar nasıl yönetilir sorusunu, liderin gönüllülük esasına dayalı olarak cevaplayabilmesindeki gücünden kaynaklanmakta olduğu ileri sürülebilir. Liderlik üzerine akademik alanyazında diğer tanımlardan görece daha fazla benimsenmiş yaklaşım “*liderliğin grup tarafından kabul edilmiş bir etki olduğu*”dur.

Alanyazında liderliğin birçok tanımı yapılmış olmasına rağmen anahtar niyetine kullanılacak ve üzerinde herkesin anlaştığı bir tanım bulunmamaktadır. Liderlikle ilgili yapılan tanımlardan birinde liderin; diğerlerinin onları etkilediğinden çok davranışlarıyla diğer insanları etkileyen kişiler olduğu varsayılmaktadır (Bass & Stogdill, 1990; Bass & Bass, 2008).

Örgütsel amaçların farklı yönetim biçimlerinin ortaya çıkışına neden olmasının yanında son yıllarda örgütlerde yaşanan hızlı değişim, liderliğin de seyrini değiştirmiş kültürel, karizmatik, otantik, vizyoner, hizmetkar liderlik biçimlerinin konuşulmasına zemin hazırlamıştır (Terzi & H.Çelik, 2016). Liderlikle ilgili son on yılın örgüt, yönetim ve liderlik alanyazınının akademik popülaritesi yüksek konularından biri de bu araştırmanın değişkenlerinden biri olan dönüşümcü liderliktir.

Burns tarafından dillendirilen dönüşümcü liderlik, lider ve işgörenler arasında ahlak ve motivasyon aktarımını sağlamakta ve takipçilerini uzlaşma yolu ile etkilemektedir (Hartog, Muijen & Koopman, 1997). Burns’a göre modern örgütlerde yeni alanların yaratılması becerisine yalnızca dönüşümcü liderler sahiptir. Çünkü dönüşümcü liderler vizyon oluşturarak, bu vizyonu etkin bir şekilde işgörelere benimsetirler (Eraslan, 2004).



Dönüşümcü liderliğin amacı sistematik dönüşüm hareketini sürdürülebilir hale getirmektir. Bu dönüşüm sürecinde dönüşümcü liderler, işgörenlerin kendilerini işin içinde hissetmelerini sağlamak amacıyla geliştirdikleri vizyonu aktarmada yeteneklidirler (Conger, 1999).

Liderlik konusunun tartışmayı devam ettiren yanı; liderin yarattığı etkinin ne ile, nasıl, hangi koşulda ve hangi liderlik biçimleri ile arttığı veya azaldığı üzerinedir (Terzi & Derin, 2016). Liderliğin örgüt ve yönetim alanyazınında yapılan araştırmalarda hemen hemen tüm örgütsel ve bireysel değişkenler üzerinde etkisinin bulunduğu söylenebilir (Doğan & Uğurlu, 2014; Terzi & Derin, 2016; Güçlü, Kalkan & Dağlı, 2017). Liderlik ile ilişkisi araştırılan değişkenlerden biri de örgütsel sinizmdir (Gkorezis, Petridou & Krouklidou, 2015; Güçlü vd., 2017).

Örgütsel davranışı açıklamakta kullanılan değişkenlerden biri olan örgütsel sinizm, işgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirmiş olduğu olumsuz bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Daha genel kavramsallaştırılmasıyla örgütsel sinizm, işgörenlerin örgüte karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak geliştirdiği negatif duygulardır. Nitekim Abraham (2000), kavramın işgörenlerin çalışılan örgüte karşı negatif tutumlarını ve eleştirel nitelikteki düşünce ve davranışlarını içerdiğini ileri sürmektedir.

Başka bir tanım örgütsel sinizmi, bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu, hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar uğruna feda edildiği şeklindeki inançları olarak ifade etmektedir (Özler, Atalay & Şahin, 2010). Bu inanç genellikle işgörenlerin adalet, etik, dürüstlük ile ilgili temel beklentilerinin karşılanamadığı örgütlerde baş göstermektedir (Dean, Brandes & Dharwadker, 1998).

Örgütsel sinizm, işgörenin deneyimlerinin sonucu olarak ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizliği ifade ederken, geleceğe dönük bir özellik olarak da kavramsallaştırılmaktadır (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Şöyle ki sinizm, hem bir kişilik özelliği hem de duygu olarak açıklanırken, örgütsel sinizm işgörenlerin örgütün politika ve uygulamalarına örgütün genel özelliklerinden daha fazla tepki göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Yani işgörenler karşılanamayan gereksinimleri ile başa çıkmada örgüte karşı olumsuz tutumlarını -sinizm- bir strateji olarak kullanmaktadırlar (Aküzüm, 2014).

Alanyazında örgütsel sinizm, bilişsel boyut; örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, duyuşsal boyut; öfke ve utanç gibi negatif duygular, davranışsal

boyut ise küçümseyici olan olumsuz davranışlar (alaycı mizahın kullanılması gibi) şeklinde üç boyutlu olarak incelenmektedir (Dean vd., 1998).

Alanyazında birçok örgütsel değişkenin örgütsel sinizmle pozitif ya da negatif yönde ilişkili olduğuna dair çok sayıda araştırma sonucu vardır. Örneklendirmek gerekirse örgütsel iletişim ile örgütsel sinizm (Tınaztepe, 2012), örgütsel sinizm ile özdeşleşme (M.Polat & Meydan, 2010) arasında negatif ilişkiler; işgören sessizliği ile örgütsel sinizm (Karacaoğlu & Küçükköylü, 2015), işten ayrılma ile örgütsel sinizm (Mesci, 2014), mobbing ile duyuşsal sinizm (Gül & Ağıröz, 2011) arasında ise pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın konusu olan dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizmle ilgili olarak Güçlü ve diğerleri (2017) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizmin bütün boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Ayrıca Terzi & Derin (2016) demokratik liderlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde negatif ilişkiler tespit etmişlerdir.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi lise öğretmenleri eksenli araştırılmıştır. Bu amaçla araştırmanın problemi “Liselerde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

## **1.2. Amaç**

Araştırmanın temel amacı, liselerde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin;
  - a) Okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları ne düzeydedir?
  - b) Örgütsel sinizm algıları ne düzeydedir?
- 2) Araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları;
  - a) Cinsiyetlerine
  - b) Mesleki kıdemlerine
  - c) Okul kıdemlerine
  - d) Branşlarına göre

farklılaşmakta mıdır?

3) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik gösterme düzeyleri öğretmenlerin;

- a) Cinsiyetlerine
- b) Mesleki kıdemlerine
- c) Okul kıdemlerine
- d) Branşlarına göre

farklılaşmakta mıdır?

4) Araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5) Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları, okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarından yordanabilmekte midir?

### 1.3. Önem

Örgütsel sinizm, hizmet örgütlerinde sıkça rastlanan bir olgudur. Eğitim örgütlerinin de hizmet sunumu odaklı örgütler olarak sinizmin olumsuz sonuçlarından etkilendiği düşünülmektedir. Örgütün tüm çalışma mekanizmasını etkileyebilecek potansiyele sahip olan sinizm kavramını tetikleyen örgütsel değişkenler var olmakla birlikte, sinizmin önlenmesinde etkili olan değişkenlerden de söz etmek mümkündür. Örgütü etkinliğe ve başarıya ulaştıracak uygulamaların mimarı olan dönüşümcü liderler, işgören davranışlarının olumlu yönde şekillenmesinde kilit role sahiptirler. Bu bakımdan dönüşümcü liderlerin işgörenlerin örgüte yönelik adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi duygularına olan etkisini ve katkısını incelemek önem arz etmektedir.

Bu araştırma ile Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi liselerde görevli okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiye dikkat çekilerek, okul yöneticilerine yeni liderlik rolleri hakkında ışık tutulacağı düşünülmektedir.

#### 1.4. Varsayımlar

1) Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri bireysel beyanlarına göre belirlenmiştir. Bu bakımdan öğretmenlerin araştırmada kullanılan ölçeklere samimiyetle ve objektif cevap verdiği düşünülmektedir.

#### 1.5. Sınırlılıklar

1) Araştırma, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Balıkesir ilinde Karesi, Altıeylül, Edremit ve Ayvalık ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2) Araştırma, öğretmenlerin ölçeklere verdiği cevapların objektiflik düzeyi, öğretmenlerin psikolojik durumları, duygu ve tutumları gibi çeşitli faktörlerin etkisi ile sınırlıdır.

3) Araştırma, kullanılan ölçeklerin kesitsel sınırlılığını barındırmaktadır.

4) Araştırma, probleme ilişkin yapılan literatür taraması ile sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**Mesleki kıdem;** öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süreyi belirtmektedir.

**Okul kıdemi;** öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri süreyi belirtmektedir.

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırmanın dayandığı kuramsal temeller, araştırmanın konusu olan liderlik, dönüşümcü liderlik, sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarıyla ilgili alanyazında yer alan araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1.1. Liderlik

Liderlik, daima gündemde olan ve ilginin asla azalmadığı konulardan biridir. Bu durumun liderlerin tarihin gidişatını değiştirme potansiyelinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. İlk zamanlarda lider, büyük özel sektör örgütlerinde çalışan tek bir kişiyi tanımlamakta kullanılan bir kavram iken, yakın tarihe gelindiğinde liderliğin bireysel özelliklerin ötesinde, kamu ve özel sektör ayrımı gözetmeksizin, paylaşımlı, ilişkisel, stratejik, küresel ve karmaşık sosyal bir dinamik olarak tanımlandığı görülmektedir (Avolio, 2007; Yukl, 2010).

Liderliği anlamak için araştırmacılar birçok farklı yaklaşım ortaya koyduğundan, liderliğin herkes için ortak kabul görmüş bir tanımını yapmak zordur. Liderliği tanımlamanın zorluğunun bazı liderlik tanımlarının psikodinamik (Freud, 1922), bazı liderlik tanımlarının bilişsel (Lord & Maher, 1991), bazı liderlik tanımlarının ise evrimsel (Krause & Ruxton, 2002) çerçeve çiziyor oluşundan kaynaklandığı öne sürülebilir. Bu açıdan liderlik üzerine yapılan araştırmaların bulgularını bir araya getiren tutarlı bir kavramsal çerçeve oluşturmak zorlaşmaktadır (Van Vugt, 2006). Ancak temel olarak liderlik, bir grubun faaliyetlerinin ortak bir hedefe yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte liderlik tanımlarını birbirinden ayıran nüanslar olduğu varsayılmaktadır. Örneğin Burns (1978) liderliğin yeryüzünde en çok araştırılan ancak en az anlaşılabilir fenomenlerden biri olduğunu ve liderlik ile ilgili tanımların 130'un üzerinde olduğunu bildirmiş, Yukl (2010) ise bu tanımların ortak noktalarının “bir grup ya da örgütteki faaliyet ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer bireylere yönelik kasıtlı etki uygulanan süreç” olduğu sonucuna varmıştır. Sonuç olarak liderlik, bir birey

tarafından elde tutulan özel bir rol ve bir etki süreci olarak anlaşılabilir (Woods & West, 2010).

Liderlik süreci; lider, takipçi ve içerik etkileşimini içeren karmaşık bir değişim olarak düşünülebilir. Süreç, etkileşimli ve dinamiktir. Çünkü lider takipçilerinden, takipçiler liderden ve diğer tüm taraflar da değişimin gerçekleştiği içerikten etkilenir (Pierce & Newstrom, 2011).

Liderlik üzerine yapılan ilk araştırmalar yirminci yüzyılın başlarına kadar inmektedir. Bununla birlikte liderlik üzerine organize olarak bilimsel yaklaşım kullanılarak yapılan araştırmalar 1930'ların başlarına kadar tam olarak ortaya çıkmamıştır (House & Aditya, 1997).

### **2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderliğin bir etki süreci olduğu göz önüne alındığında bir kişinin yönetici olmadan lider olabileceği, dahası bir kişinin lider olmadan da yönetici olabileceği öngörülmektedir (Yukl, 2010). Zaleznik'e (1989) göre yöneticiler işgörenlerin duygularına hitap etmekten kaçınırken, liderler daha çok örgütsel değişimle ilgilenirler. Yöneticiler plan yapar, müzakere eder, ödüllendirir ve işgörenleri zorlarken, diğer yandan liderler heyecanlandırmaya, ilham vermeye ve destek olmaya çalışırlar. Yöneticilerin işlerin nasıl yapıldığına dikkat ederken, liderlerin faaliyetlerin ve alınan kararların işgörelere ne ifade ettiği üzerine odaklanması yönetici ve lider arasındaki temel ayrımlardan birini oluşturur (Zaleznik, 1992).

Bilgi işleme süreci açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin rasyonellikten daha fazla etkilendikleri görülmekte ve yöneticiler çoğunluklar sebat, zeka ve analitik yetenek kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Öte yandan liderler fikir üretme, sezgisel ve empatik yollarla ilişki kurma kavramları ile ilişkilendirilmekte ve deneyimsellikten daha fazla etkilenebilmektedir (Zaleznik, 1992).

Liderlik stilleri açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin işgörenlerin ihtiyaçlarını araştıran ve işgörenlerin gayretlerine yönelik özel hedefler belirleyen etkileşimli liderler olduğu öne sürülmektedir. Diğer yandan dönüşümcü liderlik ile ilişkilendirilebilecek olan liderler işgörenlerinin mevcut ihtiyaçlarını bilmekle birlikte, daha yüksek ihtiyaçlarını karşılayarak ve motivasyonlarını sağlayarak daha fazlasını yapmaya hazırdırlar (Burns, 1978). Bu sonuçlara ulaşabilmek için

dönüşümcü liderlerin işgörenleri tarafından takdir edilmeleri, işgörenlerine rol model olarak hizmet etmeleri, önemli düzeyde bir değişim yaratmak ve uygulamak için belirli miktarda kişisel çekiciliğe (idealleştirilmiş etki) sahip olmaları gerekmektedir (Stewart, 2006).

Gerçekte, örgütlerin hem iyi bir yönetime hem de iyi bir lidere ihtiyacı vardır (Sarros, 1991) ve asıl zor olan birini diğeriyle dengelemek için her ikisini birleştirebilmektir. Örgütler liderlik ve yöneticilik arasındaki temel farkı anladıklarında üst kadrolarını her ikisini de sağlamak üzere hazırlayabilirler (Kotter, 1998). Liderlik, yönetimin bir uzantısı olarak görülebildiğinden başarılı yöneticiler gerektiğinde liderlik etme ve yönetme becerisine sahiptirler (Yukl & Lepsinger, 2004). Liderler ve yöneticiler arasındaki ayrımlara yönelik farklı araştırmacıların görüşleri Çizelge 1’de bir araya getirilmiştir:

**Çizelge 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

<b>Kaynak</b>	<b>Lider</b>	<b>Yönetici</b>
<b>Zaleznik, 1977</b>	Liderler içerik ile ilgilenen vizyonerlerdir.	Yöneticiler süreç ile ilgilenen planlamacılar.
	Liderler birçok şeyi şansa bırakırlar.	Yöneticiler sorunları çözme konusunda isteklidirler.
	Liderler hedeflere yönelik kişisel ve aktif bir tutum benimserler.	Yöneticiler hedeflere yönelik kişisel olmayan pasif bir tutum benimserler.
	Liderler uzun süredir devam eden problemlere yeni yaklaşımlar geliştirirler ve yeni seçeneklere açık konular oluştururlar.	Yöneticiler seçenekleri kısıtlar.
	Liderler yüksek riskli pozisyonlarda çalışırlar ve genellikle mizaçsal olarak risk almaya eğilimlidirler.	Yöneticiler riskleri azaltmaya çalışırlar.

**Çizelge 1-devam**

	Liderler fikirlerle meşgul olurlar. Daha sezgisel ve empatik yollarla bireyle ilgilenirler.	Yöneticiler bir dizi olayda ve karar verme sürecinde oynadıkları role göre bireylerle ilgilidirler.
	Liderler birebir ve yoğun ilişki kurarlar.	Yöneticiler genel ve makul ilgiye güvenirlir.
<b>Bennis, 1989</b>	Liderler yenilik getirirler.	Yöneticiler sadece yönetirler.
	Liderler orijinaldir.	Yöneticiler taklittir.
	Liderler geliştirirler.	Yöneticiler yapıyı korurlar.
	Liderler güven ve insanlarla ilgilidir.	Yöneticiler sistemler, prosedürler, politikalar ve yapı ile ilgilidir.
	Liderler güvene ilham verir.	Yöneticiler kontrole güvenir.
	Liderler geniş bir perspektife sahiptir.	Yöneticilerin görüş açıları sınırlıdır.
	Liderler “ne” ve “niçin” sorularını sorarlar.	Yöneticiler “nasıl” ve “ne zaman” sorularını sorarlar.
	Liderler daima ileri bakarlar.	Yöneticiler daima önlerine bakarlar.
	Liderler meydan okur.	Yöneticiler durumu kabullenir.
	Liderler doğru şeyleri yaparlar.	Yöneticiler işleri doğru yaparlar.
	Liderler içeriği fethederler.	Yöneticiler içeriğe teslim olurlar.
	Liderler vizyon, içerik, plan ve program üretir.	Yöneticiler gerçek olanı benimser ve uygular.



**Çizelge 1-devam**

	Liderler etkililikle ilgilenirler.	Yöneticiler verimlilikle ilgilenirler.
	Liderler zorlaştırmak yerine destek olmayı tercih ederler.	Yöneticiler destek olmak yerine zorlaştırmayı tercih ederler.
	Liderler vizyon ve etki sağlar.	Yöneticiler kaynak sağlar.
	Lider olmak kendin olmaktır.	Yönetici olmak otoritenin istediği şey olmaktır.
<b>Capowski, 1994</b>	Liderler vizyoner, tutkulu, yaratıcı, esnek, ilham verici, yenilikçi, cesur, yaratıcı, deneysel ve değişim başlatıcıdır. Güçlerini kişisel özelliklerinden alırlar ve takipçilerini etkilemede bu özelliklerini kullanırlar.	Yöneticiler rasyonel, problem çözücü, sabit fikirli, analitik, otoriter ve istikrarlıdır. Güçlerini konularından ve yetkilerinden alırlar.
<b>Kotter, 1998</b>	Liderler dramatik değişim, kaos ve hatta başarısızlık için potansiyel oluştururlar.	Yöneticiler standartlar oluştururlar. Tahmin edilebilir ve tutarlıdır.
<b>Maccoby, 2000</b>	Liderler, değişim ajanlarıdır.	Yöneticiler, başlıca yöneticilerdir.
	Liderler örgütü ve işgörenleri değiştirir.	Yöneticiler iş planları yapar, bütçe belirler ve ilerlemeyi izler.
	Liderler motive eder, koçluk yapar ve güven oluşturur.	Yöneticiler plan yapar, bütçeleri değerlendirir ve kolaylaştırır.
	Liderlik zihinden ziyade daha çok ruh ve duygularla ilgilidir.	Yöneticilik daha çok zihinle ilgilidir.
<b>Zimmerman, 2001</b>	Liderler vizyoner, işbirlikçi ve arabulucudurlar	Yöneticiler analist, kaptan, kondüktör ve denetleyicilerdir.

### Çizelge 1-devam

<b>Daft, 2003</b>	Liderlerin sezgileri güçlüdür.	Yöneticilerin analitik yetenekleri güçlüdür.
	Tüm liderler iyi yöneticilerdir.	Tüm yöneticiler etkili liderlik becerilerine sahip olmayabilir.
	Liderler kişisel güçleri ve grubun desteği ile harekete geçirilir.	Yöneticiler, pozisyonlarından aldıkları güç ve otorite tarafından harekete geçirilir.
<b>Perloff, 2004</b>	Liderler trenin hangi yolcuları ve hangi yükleri taşıdığına ve nereye gittiğine karar verirler.	Yöneticiler, trenin zamanında hareket etmesini sağlarlar.
	Liderlerin ihtiyaçların belirlenmesi, hayatta kalmak ve büyümek için ne tür değişikliklere ihtiyaç olduğu gibi takipçilerine ilham verici geniş perspektifleri vardır.	Yöneticiler rutini devam ettirerek verimli bir şekilde üretim sağlayabilmek için otorite tarafından yönlendirilirler.
<b>Kotter, 2006</b>	Liderler yeni hedefler geliştirmeye ve örgütü düzenlemeye çalışırlar.	Yöneticiler dar bir amaca sahiptirler ve mevcut düzeni sürdürmeye, işleri dengelemeye, kaynakları düzenlemeye çalışırlar.

Çizelge 1’de yer alan ayrımlar doğrultusunda liderlik ve yöneticilik kavramlarının temel farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Covey (2004), yöneticiliği “başarı merdivenlerini tırmanmadaki beceri”, liderliği ise “merdivenin doğru duvara dayanıp dayanmama durumu” olarak ifade eder. Liderlik ve yöneticilik birbiriyle ilişkilidir. Bazen benzer işlevleri yerine getirerek aynı hedeflere ulaşırlar ancak bariz bir şekilde birbirinden farklı kavramlardır (Conger & Kanungo, 1992; Bateman & Snell, 1999; Perloff, 2004; Hay & Hodgkinson, 2006). Aşağıda, bir kısım liderlik yaklaşımlarına değinilmiştir.

### **2.1.3. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik alanyazını konusunda kesin bir çerçeve oluşturmak zor olsa da genel bir bakış sağlamak amacıyla bir dizi merkezi temayı kavramak mümkündür. Bu çalışma kapsamında liderlik yaklaşımları özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları başlıklarında ele alınmıştır.

#### **2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, “büyük adam” olmanın toplumdaki popüler varsayımı ile büyük insanların lider olarak sahip oldukları olağanüstü özellikleri nedeniyle tarihi ileri taşıyabilecekleri üzerine odaklanmaktadır. Teori, tarih boyunca birkaç erkeğin -kadınlar göz ardı edilerek- özellikle kriz dönemlerinde ya da büyük sosyal ihtiyaçların olduğu zamanlarda bu olağanüstü özellikleri ile tarihin seyrini değiştirdiklerini öne sürmektedir. Liderler üzerine yapılan bu “kahramanlaştırma” kavramı hala güncelliğini koruyup, bu düşünce özellik teorisi ile durumsallık yaklaşımı periyotlarında daha fazla yankı uyandırsa da bilimsel olarak kullanılamaz (Van Wart, 2003).

Yirminci yüzyılın başlarındaki liderlik araştırmaları, liderlerin başarılı olmalarını sağlayan belirli özelliklere odaklanmaktadır (Adair, 1984). Aristo doğum anından itibaren bazılarının yönetmek bazılarının da yönetilmek için seçilmiş olduğuna inanmıştır (Hoy & Miskel, 1996). Bu durum da “büyük adam” ya da “özellikler” teorisi olarak adlandırılan liderlik yaklaşımına temel oluşturmuştur. “Özellik” bireyin davranışına atfedilen, ayırt edici herhangi bir fiziksel ya da psikolojik niteliği olarak tanımlanmaktadır (House & Baetz, 1990). Bu dönemde söz konusu özelliklerin bir noktaya kadar geliştirilebileceği ancak “temelde bir şeyin bireyde ya var olduğu ya da hiç olmadığı” (Beckner, 1990) düşünülmekte ve “lider olunmaz lider doğulur” düşüncesi hakimiyetini sürdürmektedir (Northouse, 2013).

Erken dönemde liderlik üzerine yapılan bu araştırmalar, lider özelliklerini tanımlamaya odaklanmışlardır. Ancak bu yaklaşım iki büyük dezavantaja sahiptir. İlki birçok deneysel çalışma yapılmış olmasına rağmen bir liderin takipçileri üzerindeki hakimiyetine izin veren nitelikler konusunda bir fikir birliği

sağlanamamış oluşudur. İkincisi ise yaklaşımın liderlik eğitime olanak vermemesi, tam aksine liderin seçilmiş olmasını esas alıyor olmasıdır (Bass, 1990).

Bu dönemdeki çalışmalarda araştırmacılar, kişilik testleri geliştirerek sonuçlarını lider olarak algılanan kişiler ile karşılaştırmışlardır. Çalışmalarda zeka, sosyoekonomik durum vb. gibi bireysel değişkenler test edilmiş (Bird, 1940; Stogdill, 1948) ve 1940'lı yıllara kadar olan araştırmalar ile birlikte bu gibi bireysel değişkenlere dair uzun listeler birikmiştir (Bird, 1940; Jenkins, 1947). Ancak bu yaklaşım problemleri görülmüştür. Çünkü araştırmalar, listelerin uzamasından öteye geçmemiştir. Ayrıca liderlerin hem belirleyici hem de esnek ve kapsayıcı rollerini açıklamada test edilen bireysel değişkenler güçlü belirleyiciler olarak görülmemiştir. Van Waart'ın (2003) belirttiği gibi, durumsal özgülük olmaksızın sonsuz özellik listesi, sınırlayıcı bir perspektif sunmakta ve tanımlayıcılıkta zayıf kalmaktadır.

Stogdill (1948) liderleri lider olmayanlardan -etkili liderleri de etkili olmayanlardan (House & Baetz, 1990)- ayırabilecek bir kişilik özellikleri kümesi bulunduğunu savunmasına rağmen kişisel özelliklerin önemini belli durumlara bağlı olduğunu, başarılı liderliğin sağlanmasında gerekli olan hiçbir özelliğin belirlenemediğini tespit etmiştir (Yukl, 2010). Yaklaşımın liderliğin karmaşıklığını açıklamada yetersiz kaldığını, kafa karıştırıcı ve göz ardı edilebilecek sonuçlar verdiğini öne sürmesinin ardından da yaklaşım rafa kaldırılmıştır (Hoy & Miskel, 1996). Bazı araştırmalarda hayati öneme sahip görülen kimi özellikler farklı araştırmacılar tarafından önemsiz bulunmuş, sonraki değerlendirmeler de Stogdill'in başarılı liderleri ayırt etmede kişisel özelliklerin kullanımının önemli ölçüde başarısız olduğu sonucunu desteklemiştir (Beare, Caldwell & Millikan, 1989; Kellerman, 1984). Devam eden dönemdeki araştırmalar davranışsal yaklaşım başlığında ele alınmıştır.

### **2.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım**

Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda 1940'ların sonlarından 1960'ların sonlarına kadar popülerliğini koruyan bir sonraki dönem, lider davranışlarının gözlemlenmesine ve liderlik stillerine dayanmaktadır (Short & Greer, 2002). Özellikler kuramının liderliği açıklamakta yetersiz kalışı ve psikolojideki davranışçılığın popülerleşmesi ile birlikte araştırmacılar liderliği yeniden sorgulamak

için harekete geçmişlerdir. Araştırmacılar, hem laboratuvar ortamında hem de sahada küçük grupların davranışlarını analiz ederek liderlik çalışmalarını hipotez testleri, doğrulama ve gözlem yöntemleri ile test etmeye çalışmışlardır. Sonuç olarak birçok yeni liderlik teorisi ortaya çıkmıştır. Bunların büyük çoğunluğu, liderin değer ve özelliklerinden çok liderin gerçekte yaptığıyla ilgili daha temel soruları odak alan motivasyonel teorilere dayanmaktadır (Kellerman, 1984).

Bu çalışmaların ilk örneklerinden olan Ohio State Üniversitesi Araştırmaları liderlik davranışları ile ilgili 1800'ün üzerinde ifadeyi toplayarak bir araya getirmiştir. Araştırmacılar toplanan davranışları eleyerek liderlik davranışını ilişki yönelimlilik ve görev yönelimlilik olmak üzere iki bağımsız boyuta indirgemişlerdir. İlişki yönelimlilik veya anlayış olarak açıklanabilecek ilk boyut lider ile işgören ilişkilerini, işgörenlerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını, gelişimleri ile ilgili davranışları içermektedir. Görev yönelimlilik veya yapıyı harekete geçirme olarak ifade edilebilecek ikinci boyut ise örgütsel görevleri, liderin işgörenlerin görevlerini tanımlamasını ve planlamasını içerir. Bu araştırmalarda liderin hangi tür davranışlarının tercih edildiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır (Hughes, Ginnet & Curphy, 2006).

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları'nın bir uzantısı olarak ortaya çıkan Blake & Mouton'un (1969) yönetim gözeneği kuramı, ilişki ve görev yönelimli liderlik davranışlarına dayanmaktadır. Geliştirilen model ile ilişki yönelimli liderlik (klüp liderliği), görev yönelimli liderlik, entegre liderlik (ekip liderliği), eksik liderlik (etkisiz liderlik) ve dengeli liderlik (örgüt liderliği) olmak üzere beş farklı liderlik stili ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırmacılar, farklı durumlarda farklı liderlik yaklaşımlarının neden gerekli ve uygun olduğunu anlamaya temel oluşturmuşlardır (Blake & McCauley, 1991).

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorileri, bilimsel yönetim düşüncesine cevap olarak ortaya çıkmış ve yönetimi "işgören performansını nasıl sağlayacağını öngörmek" olarak tanımlamıştır (Owens, 1998). Teori X ve Teori Y temelde birbirine zıt görüşleri içeren varsayımları temsil etmektedir. Teori X liderleri amaçlarına ulaşmak için otoriter ve zorlayıcı liderlik tarzını ya da paternalist yönetim yaklaşımını kullanırken, Teori Y liderleri örgüt koşullarını ve çalışma yöntemlerini, işgören gayretlerini desteklemek için uygun hale getirmektedir. Özetle Teori X prensipleri somutlaştırılmış politikaların sıkı bir şekilde uygulanmasını vurgularken, Teori Y prensipleri işgörenlerin mesleki gelişimini desteklemekte ve idari kararlarda

işgörenlerin güçlendirilmesini ifade etmektedir (Hoy & Miskel, 1996). 1960'lı yılların sonlarına kadar hakim olan davranışsal yaklaşımlar yerini sonraki dönemlerde durumsallık yaklaşımlarına bırakmıştır.

### 2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

1960'ların sonlarında araştırmacılar -bu döneme kadar etkili liderlik davranışı konusunda yapılan araştırma sonuçlarına tepki olarak- duruma ve liderliğin gerçekleştiği içeriğe odaklanmaya başlamışlardır. Durumsallık yaklaşımında etkili liderlerin, liderlik stillerini takipçilerinin ve durumun gereksinimlerine uyarlayabilenler olduğu ileri sürülmüştür. Durumsallık kuramlarında tek tip bir liderlik özelliğinin ya da davranışının olmadığı, farklı durumlar için farklı liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğu ve liderin lider olmasını sağlayan etmenin içinde bulunulan durum olduğu vurgulanmaktadır (Başaran, 1982). Durumsallık yaklaşımında, bir kişinin bir durumda lider olarak kabul edilebileceği ancak farklı bir durumda lider olmayabileceği, liderliğin durumun gerektirdiği liderlik özelliklerine göre şekillendiği belirtilmektedir (Scott, 1962).

Durumsallık kuramları, ideal lider davranışının durumlara göre değişebileceğini öne sürmesi bakımından davranışsal kuramlardan ayrılmaktadır. Davranış kuramlarında liderin yapılacak işe ya da işi yapacak kişiye göre gösterdiği davranışlar üzerine odaklanılmasına rağmen hangi durumda hangi davranışın sergilenebileceğine değinilmemiştir. Durumsallık kuramlarında lidere yönelik davranış türlerinin belirli koşullarda aynı derece etkili olabileceği öngörülmüş, bu nedenle de durum ve duruma yönelik liderlik stilinin ne olabileceğinin araştırılmasına önem verilmiştir (Zel, 2001).

Bu dönemde Fiedler'in durumsallık teorisi, Hersey & Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi, House'un yol-amaç kuramı, Vroom & Yetton'un normatif karar modeli gibi bir dizi farklı teori geliştirilmiştir. Büyük örgütlerin yükselişi ile gelişen aşırı otoriter stillere bir cevap niteliğinde olmaları, yöneticiler için betimleyici şekilde basit bir öğretim aracı özelliği taşımaları gibi nedenlerle bu teoriler oldukça popülerleşmiştir. Bununla birlikte bu teoriler, sınırlı sayıda değişken ile çok fazla durumu açıklamaya çalıştıklarından genellikle

bilimsel standartları karşılamakta başarısız bulunmuşlardır (Hughes vd., 2006). Durumsallık yaklaşımlarının ardından modern liderlik kuramları gündeme gelmiştir.

#### **2.1.3.4. Modern Liderlik Kuramları**

1980'lerin başında, çoğu liderlik yaklaşımının performansla ilişkili çıktılarının küçük bir varyansını açıkladığı gerçeğinin öne sürülmesi, o güne kadar yapılan liderlik araştırmaları ile ilgili dikkate değer bir hayal kırıklığı yaşanmasına neden olmuştur (Bryman, 1992). Ancak bu karamsarlık yeni ve alternatif bir yaklaşımın doğmasını sağlamıştır. Rasyonel süreçlere ve lider-takipçi değişim ilişkilerine odaklanan geleneksel liderlik modellerinin aksine yeni liderlik modelleri duyguları, değerleri ve sembolik lider davranışlarını vurgulamaktadır. Liderlik anlayışında ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlar süper liderlik, öğretim liderliği, etik liderlik, vizyoner liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, vb şeklinde örneklendirilebilir. Modern liderlik kuramları olarak adlandırılacak bu yaklaşımlarda lider ile takipçi arasındaki iletişimin niteliği önem taşımaktadır (A.Yılmaz & Ceylan, 2011). Aşağıda kısaca modern liderlik kuramlarına değinilecektir.

##### **2.1.3.4.1. Süper Liderlik**

“Kendi kendine liderlik” olarak da adlandırılan süper liderlik, bireye kendine liderlik etmesi için liderlik etmek olarak tanımlanmaktadır (Manz & Sims, 2001). Süper liderliğin odağında, takipçilerin kendi kendini yöneten etkili liderler olma kapasitesini geliştirmek vardır. Daha yalın bir ifadeyle süper liderlik takipçilerin kendi kendini yönetmesini amaçlamaktadır. Bir liderin süper lider olarak tanımlanabilmesinde, o liderin benimsemesi gereken on kriter bulunmaktadır (Sims & Manz, 1996):

- Lider, takipçilerine kendilerini gözlemlemeleri konusunda yardımcı olur.
- Süper liderlikte odak, tasarlanan hedeflerden kendini gerçekleştirmeye dönüktür.
- Lider, ödüllendirmeye dayalı motivasyon tekniklerini kullanır.

- Görev performansında içsel pekiştireç, kendi kendine liderlik davranışında dışsal pekiştireç işgörenler tarafından sağlanır.
- Lider, güçlendirme üzerinde olumsuz etki oluşturabilecek grup dışından gelen bir eleştiriyi grubu geliştirmek adına bireysel eleştiriye dönüştürür.
- Süper liderlikte genel problem çözme tekniklerinden bireysel problem çözme tekniklerine doğru bir geçiş vardır.
- Süper liderlikte gruba yönelik planlamadan bireysel planlamaya, gruba yönelik görev tasarımdan bireysel görev tasarımına geçiş vardır.
- Örgütte ortaya çıkan problemler tehdit unsuru olmaktan ziyade fırsat olarak değerlendirilir.
- Örgütte harici görevlendirmelerden bireysel görevlendirmelere geçiş vardır.
- Süper liderlik, örgüt vizyonuna uyum değil örgüt vizyonuna bağlılık yaratır.

#### 2.1.3.4.2. Öğretim Liderliği

Öğretim liderliği, öğretimde en iyi uygulamaları teşvik eden bir liderlik stilini ifade etmektedir (Glanz, 2006). Öğretim lideri olarak okul müdürleri, öğretmenlerin kapsamlı pedagojik uygulamalar geliştirmelerini kolaylaştırarak öğrenci başarılarını desteklemeye yardımcı olan (Kelehear, 2008), öğretme ve öğrenmeye odaklanmış işbirlikçi ve destekleyici okul kültürleri oluşturmadan sorumlu başlıca aktörlerdir (Green, 2010).

Dönüştürücü niteliklere sahip olan öğretim liderleri, öğretmenlerin yeteneklerini geliştiren davranışlar sergilerler. Öğretmenlerin, okul iyileştirme ve öğrenci öğrenimi ile ilgili hedeflere ulaşabilmeleri için kendilerini güçlü hissetmelerini sağlarlar (Green, 2010). Örgüt tarafından paylaşılan hedefler tanımlayarak, eğitim ve öğretim süreci hakkında izleme ve geribildirim sağlar ve okulda mesleki gelişimi teşvik ederler (Alig-Mielcarek, 2003).

Öğretim liderliği, öğretmen eğitimi ve öğrenci öğrenimi ile ilgili liderlik işlevleri olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacıların öğretim liderliğine yönelik göstergeleri farklı olsa da alanyazında birbiri ile tutarlılık gösteren altı ana tema



bulunmaktadır (Hallinger, 2003; Leithwood, 1994). Bunlar (1) öğretim ve öğrenmeye odaklanma, (2) okul hedeflerini geliştirme ve takipçilere iletme, (3) okul müfredatını koordine etme ve denetleme, (4) öğrencilerin ilerlemesini izleme ve değerlendirme, (5) görünürlüğü yüksek ve pratik yaklaşımlar uygulama, (6) öğretmenler ve öğrenciler için teşvik sağlama olarak sıralanabilir (Hallinger, 2003; Ovando & Ramirez, 2007).

#### **2.1.3.4.3. Etik Liderlik**

Etik liderlik, bireysel eylemler ve bireylerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve karşılıklı iletişim, güçlendirme, karar alma ile bu tür davranışların takipçilere tanıtılması olarak tanımlanmaktadır (M.E.Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Cumbo (2009) ise etik liderliği tanımlarken lidere odaklanır. Bir lider, erdemlerini karar verme sürecine yönlendirdiğinde etik olarak kabul edilmektedir. Takipçiler yalnızca erdemli bir hayat yaşayan liderin yararlanıcıları olarak görülmektedir. Bir liderin motivasyonu başkalarını etkileme gücünden değil, kendi erdemleriyle yaşamasından kaynaklanmaktadır.

Freeman & Stewart (2006) etik liderlerin kimliğimiz, ne olduğumuz ve neye dönüşebileceğimiz, nasıl yaşadığımız ve nasıl daha iyi yaşayabileceğimiz hakkında görüş bildirdiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar etik liderliği tanımlarken, işgörenin yanlış işler yapmasını engellemek tanımından ziyade işgörenin doğru işler yapmasını sağlamak tanımını tercih etmektedirler.

Etik liderlik örgütlerde yaşanan etik krizleri ele alır. Etik liderliğin amacı, neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verebilmek (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005), işgörenlerin etik değerlerinden ve standartlarından taviz vermesine izin vermemek, örgütsel skandallar ile mücadelede (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005) ve yönetimin kötüye kullanılmasında etik unsurları teşvik etmek (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005), örgütte işlerin etik ve sosyal sorumlu bir şekilde yürütülmesine destek olmak olarak ele alınmaktadır (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

Etik lider, kendisi için çok önemli olan davranış ilkelerine odaklanır. Etik lider olmak için evrensel bir ahlak standartına sahip olunması gerekmektedir

(Thomas, 2001). Etik liderler, etik ilkelerin oluşturulmasına ve bu ilkelere bağlı kalmanın hesap verilebilirliğine büyük önem vermektedirler (M.E.Brown & Treviño, 2006). Etik liderlik kişisel kararların da etik özellikler taşımasında önemli rol oynamaktadır. Etik liderlik, bireylerin etik olmayan kararlar vermesini önemli ölçüde engellemiştir. Etik liderlik, liderin meşruiyetini, takipçilerin değerlerine önem vererek etik bir temel üzerinde dürüst ilişkiler kurma yoluyla oluşturmayı vurgulamaktadır (George, 2003). De Hoogh & Den Hartog (2008) liderliğin etik olarak algılanmasının, üst yönetimin işgörenler tarafından daha etkili algılanması, işgörenlerin örgütün gelecekteki performansı hakkında daha olumlu tutum geliştirmesi gibi çıktıları olduğu sonucuna varmışlardır.

#### **2.1.3.4.4. Vizyoner Liderlik**

Sashkin (1986) tarafından önerilen vizyoner liderlik yaklaşımı lideri, lider davranışını ve durumu birlikte ele almaktadır. Vizyoner liderlik, takipçileri dönüştürerek örgütü bir vizyon doğrultusunda yönetmeyi gerektirir. Vizyoner liderlerin takipçilerinin becerilerini geliştirerek onları lidere dönüştürdükleri öne sürülmektedir.

Vizyoner liderliğin takipçilerin çıktıları üzerinde olumlu etkileri olduğu, lidere duyulan güven, lidere yüksek bağlılık ve takipçilerin geliştirilmiş performansları gibi sonuçları olduğu düşünülmektedir (Conger & Kanungo, 1988). Vizyoner liderliğin, karizmatik liderlik ve kültürel liderlik gibi yaklaşımları kapsayan ve etkileşimci liderliğin geliştirilmiş formu olduğunu öne süren görüşler bulunmaktadır (Temeeyasuwan, 2007).

Vizyoner okul liderleri, vizyonu belirli hedeflerle ilişkilendirerek bütünleştirici bir görüşe odaklanırlar. Vizyoner okul liderleri yaratıcıdır ve somut ürünleri hedef alırlar. Okulların gelecekteki başarısı için yaratıcılık ve hayal gücünün yanında geniş kapsamlı görüşlere ihtiyaç duyarlar. Kahan (2008) vizyoner okul liderlerinin, vizyonu net bir şekilde belirleme yetkinliğine sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Okul yöneticileri, işgören yaratıcılığına ilham vermeli ve başarılı olmak için belirlenen hedefi izlerken işgörenlerini çalışmaya yönlendirmek için teşvik gücünü kullanmalıdır. Okul yöneticileri işgörelere bilgi ve yetkinliklerini

okulun yararına kullanabilmek için personel potansiyelini sürekli geliştirmelidir (Nanus, 1992).

Manning & Robertson (2002) vizyoner liderliği “görev ve birey arasındaki uyumu değerlendirmek” olarak tanımlamaktadırlar. Vizyoner liderlik modeli liderin ana sorumluluğunu, örgütün gelecekte nereye gideceğini açıkça ifade edecek bir vizyonun örgüt tarafından anlaşılması olarak tanımlamaktadır. Bu vizyon, geleceği görebilecek kadar net aynı zamanda takipçiler için çekici, pratikte iş faaliyetlerine ve uzun dönemde gerçeğe dönüştürülebilir olmalıdır.

#### **2.1.3.4.5. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik, hem lidere hem de takipçiye fayda sağlayacak bir takım unsurların değişimini içeren bir liderlik stildir (Guthrie & Schuermann, 2010). Çoğu zaman lider ile takipçiler arasındaki fayda-maliyet değişimi olarak açıklanan (Kuhnert & Lewis, 1987) etkileşimci liderlik, örgütsel hedef ve amaçları açıklayan, örgütsel faaliyet ve görevleri düzenlemek için işbirliğini işe koştan ve iletişim kuran liderleri tanımlamaktadır (Bass, 1974). Etkileşimdeki işlem ya da takas, liderin sahip olduğu ya da kontrol ettiği bir şey ile takipçilerin kendi hizmetleri karşılığında istedikleri arasındaki değeri ifade eder (Yukl & Van Fleet, 1992). Bu türdeki lider takipçi ilişkisinde başarı, hiyerarşik düzendeki sıralamanın ve farklılıkların kabulüne ve bu değişim tarzıyla çalışma yeteneğine bağlıdır. Lider takipçi ilişkisine olan örtük inanç insanların ceza ve ödüller ile motive edildiğine yöneliktir (Kuhnert, 1994).

Etkileşimci liderlikte lider ile takipçi arasındaki işlem, performansı etkileyen bir özellik olarak vurgulanmaktadır. Liderler, takipçilerinin beklentilerinin yerine getirilmesinde ödüllendirmeyi göz önünde bulundururken, onları takdir eder. Takipçiler de liderlerine olan sorumluluklarını yerine getirmeye çalışır (Frey, 2007). Etkileşimci liderliğin oluşması için takipçilerin liderleri ile aynı fikirde olmaları, onu lider olarak kabul etmeleri ve ödül-ceza durumlarında lidere eşlik etmeleri gerekir. Bu anlayışta, takipçilerin rollerini ve görevlerini yerine getirmesi halinde ödül ve takdir şartlı olarak verilir (Podsakoff, Todor & Skov, 1982).

Etkileşimci liderliğin üç bileşeni bulunmaktadır (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003): Bunlar koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim olarak tanımlanmaktadır. Koşullu ödül, takipçilerin çalışma

rollerinin ve gereksinimlerinin açıklığa kavuşturulmasını vurgulayan, performansları ile orantılı ödüller aracılığıyla onları teşvik eden liderlik davranışlarını ifade eder (Deichmann & Stam, 2015). İstisnalarla aktif yönetim, en temel tanımıyla liderin dikkati, örgütteki standartlara yönelik yapılan hatalar ve örgüt standartlarındaki sapmalar karşısındaki doğru ve yerinde tepkisi olarak ifade edilir (Roueche, Baker & Rose, 2014). Lider, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için bir takım standartlar belirler ve verimsiz performansı tanımlayabilir. İşgörenlere bu standartlara ulaşma durumlarına göre ceza veya ödül sunar. Lider, örgütsel standartlardaki sapmaları, yapılan hataları inceleyerek doğru ve düzeltici yöntemi hızla uygular (Lussier & Achua, 2015). İstisnalarla pasif yönetim, liderin ciddi olmadığı sürece sorunlara müdahale etmemesini ifade eder. Bu boyutta lider, sorunların tamamen ortaya çıkmasını bekler (Bass & Riggio, 2006). Muhtemel sorunlara yönelik herhangi bir önlem almaz. “Müdahale etmeme politikası” ya da “pasif kaçınma” olarak bilinen bu boyutta lider, örgütsel hedef ve standartları, işgörenden beklentilerini açıklamaktan ve bunlar konusunda karşılıklı anlaşmaya varmaktan kaçınır (Lussier & Achua, 2015).

#### **2.1.3.4.6. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, hem lider hem de takipçilerin ortak amaçlar doğrultusunda birbirlerinin motivasyonlarını tahmin ettiklerinden daha fazla arttırdıkları bir liderlik stili olarak tanımlanmaktadır (Bass & Riggio 2006; Burns 1978). Bu durumun gerçekleşmesinde üç alternatif yöntem önerilmektedir. İlki işgörenlerin farklı ilgilerine odaklanarak, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nde yer alan kendini gerçekleştirme hedefleri doğrultusunda işgörenlerin ihtiyaçlarının sınırlarını genişletmektir. Lider bu şekilde, işgörenlerin ulaştıkları sonucun değerini anlamalarına ve hedefe ulaşmanın farklı yollarını keşfetmelerine destek olur. İkincisi liderin herkesin kendi çıkarlarını feda ederek örgüt yararını düşündüğü bir örgüt kültürü yaratmasıdır. Üçüncü ve son olarak lider, işgörenin potansiyelini çalışma sürecine odaklayarak onu motive eder (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderlerin ortak özellikleri dönüşümcü liderlik boyutları olarak, belirli davranış ve özellik setlerine göre her araştırmacı tarafından farklı ele alınmıştır. Araştırmacılar çalışmalarıyla dönüşümcü liderliğe çeşitli katkılar sunmuş

ve dönüşümcü liderlik boyutlarına farklı vurgular yapmıştır. Bass (1985), karizmanın dönüşümcü liderlik için gerekli olduğunu belirtmiş ancak örgüt başarısında tek başına yeterli olmadığını altını çizmiştir. Bennis & Nanus (1985), işgörenlerin performanslarını örgüt amacına yönlendirmesinde örgütsel amaç ve ortak anlam yaratmanın önemini vurgulamışlardır. Kouzes & Posner (1988) dönüşümcü liderlerin başarısının önemli ölçüde işgörenleri ile etkileşimlerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bass & Steidlmeier (1999) bir liderin dönüşümcü olarak tanımlanabilmesinde, işgörenlerin etik değerlerinin geliştirilmesinin, evrensel bir anlayış ile iyilik için kendi çıkarlarından vazgeçebilecek olgunluğa erişmelerinin sağlanmasının önemine dikkat çekmişlerdir. Rafferty & Griffin (2004) ise başkalarına yardım etmeye istekli olmayı dönüşümcü liderliğin temel davranışları arasında göstermişlerdir.

Çizelge 2, dönüşümcü liderlik konusundaki tüm boyutlandırmaları kapsamamakla birlikte alanyazındaki yaygın türlerine genel bir bakış sağlamayı amaçlamaktadır (Uusi-Kakkuri, 2017).

**Çizelge 2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

<b>Bass (1985)</b>	<b>Bennis &amp; Nanus (1985)</b>	<b>Kouzer &amp; Posner (1988)</b>	<b>Bass &amp; Steidlmeier (1999)</b>	<b>Rafferty &amp; Griffin (2004)</b>
Karizma	Açık Vizyona Sahip Olma	Paylaşılan Vizyona İlham Verme	İdealleştirilmiş Etki	Vizyon
Bireyselleştirilmiş İlgi	İletişim Yoluyla Anlamlılık Yaratma	Harekete Geçirme	Bireyselleştirilmiş İlgi	Bireysel Kabul
Entelektüel Uyarım	Benliğin Yaratıcılığını Kullanma	Sürece Meydan Okuma	Entelektüel Uyarım	Entelektüel Uyarım
İlham Verici Motivasyon	Güven Oluşturma	Yüreklendirme	İlham Verici Motivasyon	İlham Verici İletişim

Yolu	Destekleyici
Modelleme	Liderlik

Erken dönemde yapılan modern liderlik yaklaşımlarına yönelik bu araştırmalardan yola çıkılarak son yıllarda en çok araştırılan liderlik türlerinden biri olarak dönüşümcü liderlik öne çıkmaktadır (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Aşağıda dönüşümcü liderlik kavramı ve tarihsel gelişimi ele alınacaktır.

#### **2.1.4. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi**

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin takipçileri üzerindeki değişim etkisini öne çıkaran özelliklerine odaklanır. Dönüşümcü liderler, takipçilerine ilham verir, değerlerini ve performans standartlarını yükseltir ve uzun vadeli hedeflere odaklanmasını sağlarlar. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderliğin “karizmatik ve duyuşsal unsurlarını” barındırır. Dönüşümcü liderler, takipçilerini bir ürün ya da görev olarak görmez. Tam aksine takipçilerini değerli bir insan olarak ele alır, onların motivasyonlarını keşfederek ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerini hayal ettiklerinin ötesine taşımak için teşvik ve motive etme eğilimindedirler (Northouse, 2013).

Dönüşümcü liderlik, Weber’in karizmatik liderlik ile ilgili çalışmaları üzerine kurulmuştur. Weber bu çalışmalarda karizmatik liderlerin otoritesinin, onları öne çıkaran olağanüstü bazı özelliklerine bağlı olduğunu savunmaktadır. Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Hitler gibi örnekleri verilebilecek olan bu liderler genellikle kriz zamanında ortaya çıkarak etrafındakileri onları takip etmeye ikna ederler (Hughe vd., 2006).

Dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliğin karşılaştırıldığı bazı araştırmalarda bu kavramlar üzerine yeni modeller geliştirilirken (Tichy & Devenna, 1986; Conger & Kanungo, 1988) dönüşümcü liderliği savunan araştırmalarda ise karizmanın dönüşümcü liderliğin tamamını değil bir bölümünü oluşturduğu (Boal & Bryson, 1988), çoğunlukla idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyonun karizmayı temsil eden bir alt ölçekte birleştiği (Bass & Riggio, 2006) bildirilmiştir. Tartışmaların devam eden bölümünde karizmatik liderliğin dönüşümcü liderlik davranışının bir biçimi olduğunu bildiren görüşler (Bryman, 1992) olduğu gibi,

dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlik yaklaşımının güncel bir sürümü olduğunu belirten görüşler (Meindl, 1993) de bulunmaktadır.

Karizmatik liderlik yaklaşımında liderin tanımladığı vizyon örgüt için en iyisi olarak görünür. Oysa dönüşümcü liderlik yaklaşımında vizyon daima takipçilerin ihtiyaçları üzerine kurulur. Bu sebeple bazı araştırmacılar dönüşümcü liderliğin aslında etik (moral) liderlik olduğunu ileri sürmektedir (Hughes vd., 2006). Karizmatik liderliği savunan araştırmacılar ise karizmatik ve dönüşümcü liderlik teorilerinin benzer olduğu konusuna daha eğilimlidirler. Çünkü Weber araştırmalarında karizmanın oldukça dar bir kavramsallaştırmasını ortaya koymuştur. Karizmatik liderliğin modern versiyonları (House & Shamir, 1993; Conger & Kanungo, 1998) dönüşümcü liderlikle daha fazla ortaklığa sahip geniş bir perspektif çizmektedir.

“Takipçileri dönüştüren liderlik” teorisi ise ilk olarak 1970’li yıllarda üç çığır açıcı çalışma ile ortaya çıkmıştır. İlk kez Downton (1973) tarafından “İsyan Liderliği” ismiyle ve “Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process” çalışmasıyla gündeme getirilen dönüşümcü liderlik, House’un (1977) “A 1976 Theory of Charismatic Leadership” çalışmasıyla geliştirilmiş, kavram olarak alanyazına kazandırılması ise Burns’un (1978) siyasi liderler üzerine yaptığı “Leadership” isimli betimsel araştırmasını bulmuştur. Burns’un tanımında dönüşümcü liderlik “liderin ve takipçilerinin moral ve motivasyon düzeylerini daha ileri taşımak için birbirlerine yardım ettiği bir süreç” olarak ifade edilmektedir.

Hitler, Lenin, Malcolm X gibi liderlerin, liderlik eğilimlerini inceleyen Downton (1973) kapsamlı bir liderlik perspektifi geliştirmeye çalışmıştır. Downton, liderin karizması ile takipçilerinin bağlılığı arasında, liderin ilham verici özellikleri ile takipçilerin lidere olan güveninde olduğu gibi bir bağ olduğunu öne sürmektedir. Downton, karizmanın psikolojik boyutunu açıklamaya çalışmıştır. House (1977) akademik alanyazını değerlendirerek ve son derece yüksek özgüven, hakimiyet ve inançlarının doğruluğu konusunda güçlü bir inanç sergilemeye çalışan karizmatik liderlere yapılan atıfları inceleyerek test edilebilir bazı hipotezler önermiştir. Burns (1978) ise liderliğin dönüştürücü özelliklerini -entelektüel ve etik (moral) liderliğin takipçiler arasındaki etkileşimini inceleyip birleştirerek- kategorik olarak genişletmiştir.

Burns (1978) liderliği “hem liderin hem de takipçilerinin birbirinden bağımsız ya da ortak hedeflerini gerçekteştirmek için belirli değerlere, farklı ekonomik, sosyal ve politik kaynaklara sahip rekabet ve çatışma ortamında seferber olma süreci” olarak tanımlamaktadır. Burns, liderlerin hedeflere ulaşmak için takipçilerinin motivasyon ve değerlerini kullandığını ancak liderlerin bunu başarma şeklinin birbirine taban tabana zıt iki liderlik formunu temsil ettiğini öne sürmektedir. Bunlar etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarıdır.

Burns, “dönüşümcü liderlik” ve “etkileşimci liderlik” olmak üzere iki kavram oluşturmuştur. Burns’a (1978) göre, dönüşümcü liderlik yaklaşımı takipçilerin ve örgütlerin hayatlarında anlamlı bir değişim yaratmaktadır. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin algı ve değerlerini yeniden tasarlayarak beklenti ve isteklerini değiştirmektedir. Etkileşimci liderliğin aksine “ver ve al” ilişkisi üzerine değil, liderin kişiliğine, özelliklerine ve örnek olma yoluyla değişim yapma yeteneğine, ilham verici bir vizyonun ve zorlu hedeflerin gündeme getirilmesine dayanmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgütün faydasına çalışan ahlaki bir idol olarak tanımlanmaktadırlar.

Burns’un tanımını geliştiren bir başka araştırmacı olan Bass (1985), dönüşümcü liderliğin nasıl ölçülebileceğini ve takipçilerin motivasyon ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır. Bass, bir liderin ne kadar dönüşümcü olduğunun ilk olarak takipçileri üzerindeki etkisinden anlaşılacağını belirtmektedir. Böyle bir liderin takipçileri, liderlerine karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyacak, liderlerine karşı hissettikleri bu duygular nedeniyle de beklenenden daha fazla çalışmak isteyecektir. Ancak dönüşümcü liderler, takipçilerine kendilerini çalışmaya güdülemekten daha fazlasını sunmakta, onlara ilham verici bir vizyon, ve kimlik kazandırmaktadırlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerini idealleştirilmiş etki -önceleri karizma olarak tanımlanan-, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla motive ederek dönüştürürler. Ayrıca dönüşümcü liderler, takipçilerini statükoya meydan okumak için yeni ve benzersiz yollar bulmaya teşvik ederler. Bass, Burns’un aksine bir liderin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini aynı anda sergileyebileceğini bildirmiştir.

Dönüşümcü liderlik teorisinin alanyazına tanıtıldığı bu çalışmaları takiben Bennis & Naus (1985), Tichy & Devanna (1986), Sashkin (1988) gibi araştırmacılar bu teoriyi geliştirmişlerdir. Bunun sonucunda, dönüşümcü liderliğin tarihsel gelişim sürecinde, liderlerin davranışsal yönlerini açıklığa kavuşturmaya yardımcı olacak bir



takım temel kavramlar ortaya çıkmıştır. Farklı alanlardan birçok başarılı liderin takipçilerinin, liderlerinin davranışsal özelliklerine yönelik ortak tanımları Bass'ın teorisini desteklemektedir.

#### **2.1.4.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalar, yeniden kavramlaştırmalar ve farklı ölçümlerle yapılan iyileştirmeler, dönüşümcü liderliğin dört kategorik davranış grubu olduğu konusunda birleşmektedir. Bunlar idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgidir (Howell & Avolio, 1993; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Avolio, Bass, & Jung, 1999). Aşağıda söz konusu boyutlar, alt başlıklar halinde kısaca açıklanmaktadır.

##### **2.1.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki**

İdealleştirilmiş etki, davranış ve atfedilen karizma olmak üzere iki liderlik faktörü ile temsil edilmektedir. Davranış faktörü dönüşümcü liderlerin saygı uyandıran ve güven veren davranışlarını, atfedilen karizma faktörü ise takipçilerinin lider ile özdeşleşmesini ve lidere öykünmesini tanımlar. İdealleştirilmiş etki boyutu güçlü olan liderler, ahlaki tutumları ve adil davranışları ile takipçileri için ideal rol modeldirler ve takipçilerinin saygı ve güvenini kazanmak için karizmalarını kullanırlar (Westerlaken & Woods, 2013). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin gözünde olağanüstü yeteneklere, kararlılığa ve sebatkarlığa sahiptirler (Bass & Riggio, 2006).

İdealleştirilmiş etki bileşenini uygulayan dönüşümcü liderler yüksek bir özgüven duygusu edinirler. Örgütsel misyon ve vizyonun oluşumunda, örgüt hedeflerine ulaşmada etkili bir şekilde çalışmaya motive eden kaliteyi işgörenlerine aşılama eğilimlidirler. Bu boyutta liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate alarak yüksek düzeyde etik standartlar belirlerler ve risk alırlar. Liderin bu davranışları sergilemesinin sonucu olarak takipçiler onlara saygı ve hayranlık duyarak güvenirler (Williams, 2013)

##### **2.1.4.1.2. Entelektüel Uyarım**

Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulayarak, eski durumlara yeni çözüm yollarıyla yaklaşarak, sorunları yeniden gözden geçirerek, takipçilerinin çabalarının

yenilikçi ve yaratıcı olmasını teşvik ederler. Bu, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutudur (Dubinsky, Yammarino & Jolson, 1995; Avolio vd., 1999). Takipçilerin bireysel hatalarına dair genel bir eleştiri yoktur (Bass & Riggio, 2006). Dönüşümcü liderler takipçilerini -kendi düşüncelerinden farklı olan girişimlerine olumsuz yanıt vermeden- yeni yaklaşımlar ve yollar denemeye motive ederler. Bu boyutta yaratıcılık daima teşvik edilirken takipçiler, görevin başarıyla tamamlanmasına katkıda bulunma çabalarının desteklendiğini hisseder (Northouse, 2013).

Dönüşümcü liderler, takipçilerine ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine takipçilerinin problemlerle düşünme ve çözüm üretme yeteneklerini geliştirir, durumları yeniden değerlendirmeye teşvik eder ve davranışlarının sonuçları konusunda dikkatlice düşünmeye teşvik ederler. Yani dönüşümcü liderler takipçilerine bu tür girdiler sağlayarak entelektüel uyarım geliştirirler ve çıktı olarak yaratıcılık ve başarı elde ederler (Judge & Piccolo, 2004).

Entelektüel uyarım, lider ile takipçileri arasında yaratıcılığı teşvik eder. Yaratıcı düşünme özellikle örgütte geçmişte var olan davranışları, rutinleri, alışkanlıkları ve normları değiştirmek için önemlidir. Örgütte geçmişte yaşanan sorunlara yönelik yeni düşünceler teşvik edilir. Böylelikle odak, anlık çözümler ve kısa vadeli hedeflerden, temel çözümler ve uzun vadeli hedeflere kaydırılır (Jung, Chow & Wu, 2003).

#### **2.1.4.1.3. İlham Verici Motivasyon**

Dönüşümcü liderler ilham verici motivasyon bileşeninde, motivasyon ve ilham yoluyla takipçilerinin çalışmalarına anlam kazandırarak takım ruhu ve coşku uyandırır. Takipçilerinin zihninde gelecek örüntüleri oluşturma, onlara ulaşmak istedikleri hedefler yaratma ve ortak vizyona bağlılık sağlama gibi davranışlar ilham verici motivasyon boyutunu oluşturur (Bass & Avolio, 1994). Dönüşümcü liderler, geleceğe dair ilham vererek ve ikna edici bir vizyon sunarak takipçilerini bu amaca bağlı olmaya yönlendirir. Dönüşümcü liderler yüksek beklentiler, iyimser hedefler ve grup dinamikleri yoluyla takipçilerini normalden daha fazla çaba sarf etmeye motive ederler (Northouse, 2013).

İlham verici motivasyon, dönüşümcü bir liderin vizyonunun daha çekici ve ilham verici olduğunu ifade eder. Daha genel anlamıyla ilham verici motivasyon

bileşenini uygulayan dönüşümcü liderler, örgüt hedeflerine ulaşmak için görevlerini yerine getiren takipçilerini, daha fazla çaba sarf etmeleri ve güçlü bir coşkuya sahip olmaları için yüksek beklentiler ya da hedefler ile karşı karşıya getirirler (R.Gill, Levine & Pitt, 1998).

#### **2.1.4.1.4. Bireyselleştirilmiş İlg**

Dönüşümcü liderler, her bir takipçinin koçu ya da akıl hocası gibi hareket ederek takipçinin başarı ve büyüme odaklı gereksinimlerine özel bir dikkat gösterir. Dönüşümcü liderin bu davranışı ihtiyaç ve istekler doğrultusunda bireysel farklılıkların kabul edildiğini ifade eder (Dubinsky vd., 1995). Destekleyici bir iklim ile birlikte yeni öğrenme fırsatları yaratılır, takipçiler ardı ardına potansiyellerini daha yükseğe taşımak için geliştirilerek örgütsel sürece en iyi şekilde katılımları sağlanır. Böylelikle dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu uygulanmış olur (Bass & Riggio, 2006). Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda lider, takipçilerini dinler, onlarla konuşarak ihtiyaç ve motivasyonlarını keşfeder. Her birey benzersiz olduğundan lider, destekleyici bir iklimde takipçinin ihtiyaçlarına göre farklı düzeylerde bireysel yönetim ve gözetim sağlar. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda dönüşümcü liderler adeta bir öğretmen gibi hizmet ederek takipçilerinin liderlik becerilerinin gelişimini destekler (Northouse, 2013).

Bireyselleştirilmiş ilgi bileşenini uygulayan dönüşümcü liderlerin davranışları “şefkatli” ya da “sempatik” olarak tanımlanabilir (Fischer, 2016). Dönüşümcü liderler bu davranışları ile takipçilerini aktif olarak dinler. Takipçilerin fikirlerini duymak ve güçlü yönlerini belirlemek, takipçilerin becerilerini en üst seviyeye taşımayı ve örgüt hedeflerine ulaşmayı sağlar. Takipçilerin bireysel hedeflerini ve duygu durumlarını bilmek, onlara gelişim fırsatları sağlanmasına ve örgüt içinde bir “bakım kültürü” oluşmasına olanak tanır (Sanner-Stiehr & Kueny, 2017).

#### **2.1.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Çıktıları**

Dönüşümcü liderliğin dört bileşeni -idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi- takipçilerin motivasyonlarını yükselterek, onları normalde yapmaya motive oldukları işlerin ötesinde performans göstermek için yüreklendirmektedir.

İlk bakışta herhangi bir liderlik stilinin bileşenleri etkili bir liderlik için yeterli olarak görülebilir. Ancak bu bileşenlerin dönüşümcü liderliğin herhangi bir bileşeni ile güçlendirilmesi, takipçilerin daha fazla katılımcı olmasına, dolayısıyla da daha fazla gayret ve etkinlik sergilemesine neden olur. Bu durum, etkili liderlerin dönüşümcü liderliğin bileşenlerini kullanarak liderliği tamamlayıcı ve etkinliğini artırıcı bir şekilde geliştireceğini, sonuç olarak da takipçi bağlılığını ve doyumunu artıracaklarını göstermektedir (Howell & Avolio, 1993).

McColl-Kennedy & Anderson (2002) yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışlarına maruz kalan takipçilerin dolaylı olarak performanslarının ve iyimserliklerinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu araştırma sonuçlarında ilginç olan; takipçilerin düşük düzeyde dönüşümcü liderlik davranışlarına maruz kaldığında hayal kırıklığı düzeylerinin artmasıdır. Bu durumun, takipçilerin iyimserlik ve etkili performans seviyelerini de olumsuz etkilemekte ve azaltmakta olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin dönüştürücü etkilerinin takipçileri sıra dışı performans sergilemeye nasıl motive ettiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin önemli çıktılarında biri takipçilerin bağlılığı olarak değerlendirilmektedir. Bağlılık kavramı lider ve takipçileri arasındaki birçok bağlantıyı kapsamaktadır. Örneğin takipçiler bireysel ilgi ve beğenme, moral bütünlüğü, zihninde lideri idealleştirme gibi nedenlerle liderlerine bağlılık duyabilirler. Diğer yandan takipçiler işlerinden kazanç elde etmeleri nedeniyle ya da işlerinin başkalarına hizmet sağladığı inancıyla kendilerini işlerine adanmış olabilirler ve bu sebeple de işlerine bağlılık duyabilirler. Kişinin inancı ya da örgütsel değerlere olan moral bütünlüğü, bağlılık, sadakat ve doyum ilham verebilmektedir. Kimi takipçiler yalnızca kariyerlerini ilerletmeye odaklanmış olabilmektedir. Ancak dönüşümcü liderler, takipçilerinin bağlılık seviyelerini daha yüksek düzeye getirmeye motive etme eğilimindedir (Bass & Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderliğin dört bileşeni takipçilerin bağlılığını çeşitli şekillerde oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Örneğin idealleştirilmiş etki boyutunda takipçiler liderlerini yüksek idealli, dürüst, son derece yetkin ve zeki olarak görür ve olağanüstü yeteneklere sahip bir rol model olarak algırlar. Takipçiler liderlerine saygı duyar, güvenir ve onu taklit ederler. Bu durum, takipçilerin hem liderlerine hem de örgüte olan bağlılığını artırır (Bono & Judge, 2004).

İlham verici motivasyon boyutunda lider takipçilerine geleceğe dair çekici bir vizyon sunarak onları heyecanlandırdıkça takipçilerin de lidere ve örgüte olan bağlılıkları artar. İlham verici motivasyon boyutu, liderin örgütü motive etme yeteneğini ifade eder. Liderler, takım atmosferi yaratarak takipçilerinin duygularına ilham verir, takipçilerine çalışmalarını anlamlı görmeleri için fırsatlar sunar ve takipçilerinin yaptığı işlerin eşsizliğini ve önemini vurgular. Bu boyutta lider, takipçilerini örgütün bir parçası olmaya teşvik eder (Kelly, 2003).

Entelektüel uyarım boyutunda dönüşümcü liderler takipçilerini kendi bilgi, beceri ve akıl yürütme yeteneklerini kullanmaları konusunda uyandırarak, problemlerle başa çıkma konusunda yeni ve yaratıcı yöntemler oluşturmalarını sağlarlar (Barbuto, 2005) ve böylelikle entelektüel uyarım ile takipçilerinin bağlılığını pekiştirirler. Bu boyutta liderler, takipçilerini eleştirilme korkusu olmaksızın yeni ve tartışmaya açık fikirler üretmeye teşvik ve ikna ederler (Stone, Russel & Patterson, 2004). Entelektüel uyarım, takipçilerin sorunların üstesinden geldikçe kendileriyle gurur duymasını sağlar ve gururun bağlılığa dönüşmesini teşvik eder.

Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu liderin, takipçilerinin özel ihtiyaçlarına cevap verme biçimini ifade eder (Simic, 1998). Lider, takipçilerini bireysel olarak motive eden şeyleri dikkate alır (Shin & Zhou, 2003). Takipçiler bireysel özellik ve yeteneklerine göre muamele görürler (Simic, 1998). Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda lider eğitim, öğretim ve yetkinlik geliştirme yoluyla takipçilerinin bağlılığını etkiler. Takipçiler yetkinlik kazandıkça potansiyellerini keşfetmeye, daha fazla gelişmek için çabalamaya başlar (Northouse, 2013).

Dönüşümcü liderler takipçilerinin yalnızca en iyi çalışmalarını kabul ederek özgüvenlerini artırırken, başarılı olacakları konusunda onlara inanır ve güvenirler. Bu eylemler birbirine aracılık eder ve kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet işlevi görür (Eden & Sulimani, 2002). Lider, takipçisine yönelik yüksek beklentilerini elinde tutarak ve başarı konusunda ona güvenerek, takipçinin daha yetkin ve başarılı olacağına inanmasına yardım eder. Lider, takipçilerine kendi çıkarlarından daha fazlasını düşünme ve örgütsel, ulusal ve küresel hedeflere odaklanma konusunda ilham verir (Jandaghi, Matin, & Farjame, 2009). Bu noktada takipçinin başarısı, kendi potansiyeline daha fazla güvenmektir. Takipçi potansiyelini artırdıkça, lider daha yüksek beklentilere meydan okur. Tüm bu eylemler takipçinin özgüvenini artırdığından takipçinin lidere, örgüte ve görevlerine olan bağlılığı artar.

Bağlılık ve takipçi davranışı dönüşümcü liderliğin olumlu olarak etkilediği faktörlerdir. Dönüşümcü liderler, dönüşümcü olmayan emsallerine göre kişisel ve iş doyumunu daha yüksek takipçilere sahiptirler. Dönüşümcü liderlik bileşenlerinin tümü insani koşulların iyileştirilmesini hedefler ve bu bileşenler olumlu sonuç verdiğinde doyumun gerçekleşmesi de kaçınılmazdır. Kişisel doyuma bağlı olarak takipçiler işe daha iyi katılım göstermekte, örgüte sadakati daha fazla olmakta ve takım performansları artmaktadır. Dönüşümcü liderlik, takipçi bağlılığı ve doyumunu etkilediği gibi kişisel ve örgütsel performansla ilgili güven, sadakat ve özyeterlik gibi faktörleri de eşzamanlı olarak etkileyebilir (Kouzes & Posner, 2003).

Dönüşümcü liderler takipçilerinin özyeterlik ve özgüvenlerini geliştirdiğinden takipçiler de liderleri ile motive olur. Teknik olarak takipçinin lidere olan güveni arttıkça liderin motivasyonu da artar. Takipçilerin doyumunu ve bağlılığının sonucu olarak dönüşümcü lider takipçilerini güçlendirir. Dönüşümcü lider, takipçilerini işlerini daha bağımsız ve yaratıcı yapmaları konusunda teşvik eder, bu da takipçilerin kendilerini daha yetkin ve etkili hissetmesini sağlar. Takipçilerin yapmış olduğu bu etkili öz değerlendirmeler bağlılıklarını artırır ve bireysel performanslarının ötesinde örgüt performansının da artmasına neden olur (Bass & Riggio, 2006).

Bir liderin dönüşümcü liderlik bileşenlerini sergilemesinin sonucu olarak takipçilerin daha fazla sorumluluk aldığı, özyeterlik, özsaygı, motivasyon ve özgüven duygularının arttığı görülmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçileri hedeflerine ulaştıkça onların yaratıcı olma yeteneklerini etkileyerek bunu başarırlar. Dönüşümcü liderler ilk olarak takipçinin benlik kavramında değişimi başlatırlar. Benlik kavramı, birey tarafından çevre ile etkileşerek ve bu etkileşimi yansıtarak inşa edilir ve geliştirilir (Huitt, 2011). Bu etkileşimler çeşitli benliklerin yaratılması ve geliştirilmesiyle sonuçlanır. Shamir, House & Arthur (1993) bu durumu şöyle açıklamaktadır: benlik kavramı kendine has özellikleri barındıran kişisel bir kimlik ile belirgin grup sınıflandırmalarını kapsayan sosyal bir kimlik içerir. Bir kişinin etnik köken, vatandaşlık, dini tercihler gibi bağlantıları onu çeşitli gruplara yerleştirir. Böylelikle kişinin sosyal bir kimlikle bağlantılı olmanın önemini anlamasını sağlar. Dönüşümcü lider, takipçileri için yüksek beklentiler ortaya koyduğu ve örgütün başarılı olabileceğine dair güven inşa ettiğinden benlik kavramı genişler. Lider ve takipçileri arasındaki inanç ve özerklik arttıkça lidere, örgüte ve örgütsel amaçlara olan bağlılık daha yüksek düzeye ulaşabilmektedir (Bass & Riggio, 2006).

### 2.1.5. Eğitim Örgütlerinde Liderlik

1980’den bu yana öğretim liderliği ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları liderlik alanyazınına hakim olmuştur (Heck & Hallinger, 1999). Birçok öğretim liderliği yaklaşımında okul yöneticilerine yetki ve etki tanımlanmıştır (Leithwood & Duke, 1999). Okul yöneticileri, örgüt hedeflerini oluşturmaya, müfredat geliştirmeye, sınıflardaki eğitimi denetlemeye ve örgütteki eğitim programlarını kontrol etmeye odaklanırlar (Bossert, Dwyer, Rowan, & Lee, 1982). Kamuoyunun okul yöneticilerinden beklentisi müfredat hakkında bilgi sahibi olmaları ve öğretimi geliştirmek için öğretmenlerle yakın çalışma becerilerine sahip olmaları yönündedir (Hallinger, 1992). Öğretim liderliği, 1980’lerin ve 1990’ların bir kısmındaki yapıya iyi karşılık verdiği için kamuoyunun ve karar vericilerin beklentilerini iyi bir şekilde karşılamıştır. Ancak araştırmacılar, öğretim liderliğinin müfredat ve öğretim üzerine odaklanmış olmasına rağmen eğitim liderliğinin diğer yönlerini gözden kaçırdığını iddia etmiştir. Öğretim liderliği, örgütteki diğer işgörenlerin liderliğini ve okullardaki dış etkileri yeterince dikkate almamıştır (Heck & Hallinger, 1999). Bu iki faktör de 1990’lı yıllarda yaşanan değişimin hızı ve karmaşıklığı ile birlikte okul yöneticilerinin öğretim liderliğinde sorun teşkil etmiştir (Leithwood, 1992).

1980’lerin sonlarındaki değişimin bir kısmı, okul kültürünün çıktılarını geliştirmek için okul kültürünün yeniden yapılandırılmasını içermektedir (Heck & Hallinger, 1999). Yeniden yapılandırma sürecine dahil olan okul yöneticilerinden, yalnızca işgörenlerin okulda yüzleştiği sorunları anlamaya yardımcı olmaları değil aynı zamanda benzersiz çözümler üretme ve geliştirme potansiyellerini güçlendirmeye destek olmaları beklenmektedir (Hallinger, 1992). Bu noktada dönüşümcü liderlik, yeniden yapılanma sürecinde öğretim liderliğinin karşılayamadığı “okul yöneticilerine vizyonerlik kazandırma” açısından oldukça uygun görülmüştür (Bogler, 2001). Eğitimde dönüşümcü liderlik ise örgüt amacını belirlemek ve eğitim-öğretim uygulamalarındaki değişimlerin gelişimini desteklemek suretiyle örgütsel kapasiteyi geliştirmeyi amaçlamaktadır (Hallinger, 2003).

Leithwood (1994), dönüşümcü liderlik stillerinin, okul yöneticilerinin okul dönüştürme becerilerini, hesap verilebilirlik ve performans iyileştirme yoluyla geliştirdiğini öne sürmekte, bu sebeple dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının okullarda uygulanmasını ve temel hazırlık programlarının bileşenleri olarak öne çıkarılmasını

önermektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının okullarda uygulanmaya başlanması, farklı örgütlerde kanıtlanmış başarısından kaynaklanmaktadır. Eğitimde dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalar, takipçilerin öğrenme ve performansları arasında pozitif korelasyonları bildirmektedir (Pounder, 2014). Okullar, öğrenci çıktıları ve okul gelişimi ile ilgili çeşitli denetimlere ve hesap verilebilirliğe maruz kalmaktadır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik işgörenlerin yeni öğrenme deneyimleri kazanmasında, yeni örgütsel değerleri inşa etmede ve güçlendirmede, yeni bir anlayış ve düşünce biçimi oluşturmada, var olan normları değiştirerek okul kültürünü dönüştüren yeni normlar oluşturmada okul yöneticilerine yardımcı bir araç görevi üstlenmede uygun bir yaklaşım olarak görülmektedir (Şimşek, 2013).

### **2.1.6. Eğitim Liderleri Olarak Dönüşümcü Liderler**

Okul yöneticileri, okul kültürünü yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki paydaşların artan taleplerini karşılayacak şekle dönüştürmeden sorumlu eğitim liderleridir. Dönüşümcü liderlik, liderlerin yeni normlar oluşturması, işgören tutumlarını değiştirmesi, yeni ve gerçek bir vizyon yaratması ve örgütte köklü değişiklikler yapması üzerine kurulmuş bir liderlik yaklaşımıdır. Valentine & Prater'in (2011) çalışması Bernard Bass'ın 1985 yılında yaptığı araştırmasında belirttiği bu dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen okul yöneticilerinin bir örneğini sunmaktadır.

Okul yöneticisinin model olma davranışı, işgörenlerin örgütsel değerlere uymalarını sağlayacak bir örnek oluşturmayı içermektedir. Örgütsel amaçların kabulünün desteklenmesi, işgörenler arasındaki işbirliğini teşvik ederek ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmalarına yardımcı olmayı amaçlayan liderlik davranışıdır. Bireysel destek, işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarına ve duygularına odaklanan liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel uyarım, işgörenlerin çalışmalarıyla ilgili karşılaştıkları zorlukları gözden geçirerek o işin nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgili yeniden düşünmeye zorlanmasını içeren liderlik davranışıdır. Yüksek performans beklentilerine sahip olmak ise liderin işgörenlerine dönük mükemmellik, kalite ve yüksek performans beklentilerini ifade etmektedir. Valentine & Prater (2011) bu liderlik davranışlarının, öğrenci başarısını olumlu etkilediğini ancak okul toplumundaki yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar



arasındaki sosyal etkileşim ve ilişkilere bağlı olduğunu belirtmektedirler. Liderin “model olma”, “vizyon belirleme” ve “örgüt amaçlarını teşvik etme” davranışları, okuldaki faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürüyeceğine dair işgörene güven verirken, bu yolda işgörenin izleyeceği örnekleri sunar. Paydaşlarının beklentilerini karşılayabilen okullar, dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen okul yöneticilerine sahiptir ve okulları olumlu yönde dönüştürmek için okul müdürlerini daha iyi hazırlamak ve bu uygulamaların anlaşılmasını sağlamak gereklidir. Okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları, okul geliştirme girişimlerinde kilit rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderliğin temeli, işgörenlerin düşünme şekillerini, yaptığı işleri değiştirmeye ve “ortak bir vizyon”un oluşturulmasına dayandığından okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik becerilerinin geliştirmesi önem taşımaktadır (Yang, 2014).

### **2.1.7. Okullarda Dönüşümcü Liderlik Uygulamaları**

Dönüşümcü liderlik davranışlarının okullarda kullanılması ile ilişkili olarak öğrencilerin bilgiyi kullanma yoluyla kapasitelerinde gelişim sağlama, eleştirel düşünme ve problem çözme yeteneklerini geliştirme gibi olumlu sonuçlara ulaşan araştırma sonuçları, okullarda öğretimin bir parçası olarak dönüşümcü liderliğin uygulanmasını savunmaktadır (Allen, Grigsby & Peters, 2015). Söz konusu araştırmalarda dönüşümcü liderliğin, öğrencilerin okuma performansını artırdığı, öğrencileri başarılı olma konusunda harekete geçirdiği, öğrencileri kendilerini aşma ve değişimi kucaklama konusunda güdülediği bildirilmekte ve dönüşümcü liderlik ile bu unsurlar arasındaki pozitif korelasyonlara dikkat çekilmektedir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri takdir ederler ve okul yöneticilerini kendilerine güven veren rol modeller olarak görürler. Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergilediğinde -özellikle okul yöneticisi ile öğretmen arasında işbirlikçi ve güvene dayalı bir ilişki oluşmasını sağlayan bireyselleşmiş ilgi boyutunda- öğretmenlerin okula ait daha olumlu duygular hissettiği belirtilmektedir (Hauserman & Stick, 2013). Öğretmenler dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerine dair olumlu algılara sahiptirler. Çünkü dönüşümcü lider özelliklerine sahip okul yöneticileri, yüksek motivasyonları ile düzenli öğretmen desteği sağlayarak yaratıcılığı teşvik ederler ve

sorumluluk sahibi öğrenciler yetiştirmeye odaklanırlar. Okul yöneticileri dönüşümcü liderliğin özellikle entelektüel uyarım ve vizyon oluşturma boyutlarıyla tutarlı davranışlar sergilediklerinde öğretmenlerin bağlılıkları artmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına dayanarak, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik konusunda eğitilmesinin ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinin, öğretmenlerin okullardaki uygulamaları içselleştirmesini sağlayacağı öne sürülmektedir (İbrahim, Ghavifekr, Ling, Siraj & Azeez, 2013).

Öğrenci başarısı, dönüşümcü liderliğin dolaylı çıktılarından biri olarak kabul edilmekte, okul yöneticisinin destekleyici ve personel geliştirici rolünün öğretmenlerin örgüt vizyonuna bağlılığını artırmasının olumlu bir sonucu olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlik öğretmenlerin çabalarını değerli olarak görmekte ve teşvik etmekte, bu yolla öğretmenlere psikolojik güçlendirme sağlamaktadır (Bagget, 2008).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımları öğretmenlerin tutumları ile öğrencilerin okuma ve matematik başarılarını olumlu etkilemektedir. Öğretmenlerin iyileştirilmiş tutumları, öğrenci başarısı da dahil olmak üzere okul performansının geliştirilmesini sağlar. Bireyselleştirilmiş destek gibi bazı dönüşümcü liderlik davranışları öğrenciyi uyarak diğer davranış türlerine göre başarıyı daha fazla tetikler. Bireyselleştirilmiş destek, öğretmen bağlılığını, memnuniyetini, yeterliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkiler. Bu durum da dolaylı olarak öğrenci başarısına etki eder (Leithwood & Sun, 2012). Öğretmenlerin sınıf yönetimindeki öğretme yaklaşımları ve etkinlikleri geliştirmeye yönelik istekleri, dönüşümcü liderlik davranışlarından olumlu etkilenmektedir (Espinoza, 2013)

Berends, Bodilly & Nattaraj (2002) etkili ve destekleyici nitelikteki okul liderlerinin, okul geliştirme girişimlerinin uygulanmasını daha da arttırdıkları ve derinleştirdiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda bu liderlik stili, öğretmenler liderlerine ilgi duydukları ve okuldaki günlük etkileşimlerde yer aldıkları için olumlu bir okul iklimi oluşturmada etkili bulunmuştur (R.M.Kanter, 2003). Dönüşümcü liderlerin örgütsel çıktılarından daha iyi olduğu ve daha etkili kadrolara sahip olduğu bulgusu, dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı birçok çalışmasıyla alanyazında yer alan Northouse (2013) tarafından da teyit edilmiştir.

Hellriegel ve diğerleri (2004) dönüşümcü liderlerin, yarımın hayallerini takipçileri için gerçeğe dönüştürdüklerini belirtmektedirler. Dönüşümcü liderler, takipçilerini standart olarak yaptıklarından daha fazlasını yapma ve potansiyellerinin

ötesine geçme konusunda motive ederler. Dönüşümcü liderler takipçilerinin yaptıkları işlerin ve performanslarının önemine dair farkındalıklarını artırmaktadırlar. Takipçiler büyüme, gelişme ve başarı için ihtiyaçlarını bilirler ve yalnızca kendi çıkarları için değil örgütün iyiliği için de çaba gösterirler (Jones & George, 2003). Dönüşümcü liderler, örgüt süreçlerini ve çıktılarını geliştirmek için takipçilerine eleştirel ve yansıtıcı bir yaklaşım benimsetme, onları çalışmalarına aktif olarak katma, radikal ve yaratıcı yollarla deneyim kazanmaya motive etme eğilimindedirler (C.James & Connoly, 2000).

Dönüşümcü liderlerin işgörenlerinin daha fazla motivasyon, bağlılık ve yüksek performans göstermelerini sağladıkları sonucundan hareketle, örgüte karşı geliştirilen negatif tutumların sonucu olan örgütsel sinizmi yönetmede dönüşümcü liderlerin etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda sinizm kavramına ve tarihsel gelişimine değinilecektir.

### **2.1.8. Sinizm Kavramı ve Tarihsel Gelişimi**

Sinizmin doğuşu Eski Yunana dayanmaktadır. Yunanca “kyon” yani “köpek” kökünden geldiği öne sürülen sinizm herhangi bir toplumsal kurumu hor gören, aşağılayan ya da küçümseyen insanları ifade etmektedir (Dean vd., 1998). Lüks yaşantıdan ve devletin sunduğu imkanlardan uzak durmayı tercih eden eski dönem sinikleri, modern dönemde kendilerini “kurban” olarak nitelendiren sinik emsallerinin aksine sinizmi bir felsefe olarak benimsemişlerdir (D.L.Kanter & Mirvis, 1989).

Eski sinikler umutsuzca yenededikleri bir toplum sistemi ile savaşıırken modern sinikler de örgütlerindeki adaletsiz uygulamalar sonucu umutsuzluğun eşiğinde sinik hale getirilmişlerdir. Bu noktada eski sinikler ile modern siniklerin ortak noktası umutsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Hem eski dönemde hem de modern dönemde sinizm, alaycı mizahı kullanmakta, birbirlerinden tamamıyla farklı olsalar da alaycı mizah ile sinizm kavramları çoğunlukla birbirleriyle ilişkilendirilmektedir (Andersson, 1996).

Andersson (1996) sinizmi, hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile karakterize olan bir kişi, grup, ideoloji, sosyal sözleşme ya da örgüte karşı duyulan güvensizlik olarak tanımlamaktadır. Daha açık bir ifadeyle sinizm, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesine sıkıntı, iğrenme ve hatta utanç duygularının eşlik ettiği, olumsuz ve

genellikle aşağılayıcı davranışlara yönelme eğilimlerine katkıda bulunan inanç olarak tanımlanabilir.

Çizelge 3 sinizm tanımlarının temsili bir örneklendirmesini sunmaktadır. Tanımlar, benzerlikleri barındırdığı gibi belirgin şekilde farklılaşan öğeleri de (toplum, yönetim, örgütsel değişim, vb) içermektedir.

### Çizelge 3. Sinizm Tanımları

Tanım	Kaynak
Sinizm, bireyin insan doğası hakkındaki yetersiz bilgileridir.	Costa, Zonderman, McCare & Williams (1986)
Sinizm, kimseye güvenilmeyeceğine, herkesin acımasız olduğuna ve bireyin isteğinin altındaki gerçek nedeni yalnızca bireyin bilmesinin gerekliliğine inanmaktır.	O’Hair & Cody (1987)
Sinizm, insanoğlunun diğerlerini değersiz, hilekar ve bencil olarak gösteren negatif görüşlerini ifade eder.	Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom & Williams (1989)
Sinizm, otoriteye ve örgüte karşı olumsuz ve güvensiz tavırları yansıtır.	Bateman, Sukano & Fujitu (1992); Andersson & Bateman (1997)
Sinizm, örgütte iyiye doğru değişimin mümkün olduğu ancak sinik kontrolün gölgesinde idealin çok gerisinde kalmaya devam edeceğine dair kabullenıştır.	Vance, Brooks & Tesluk (1996)

Sinizm tutumuna yönelik takip eden araştırmaların bazılarında sinizmin bir karakter özelliği değil Eski Yunanda oluşu gibi bir felsefe olabileceği öne sürülmektedir (Guastello & Rieke, 1992). Bu araştırmalarda ayrıca sinizmin negatif duygular gibi karakter özellikleri ile de ilgisi olmadığı (Wanous, Reichers, & Austin, 2000) daha ziyade “sinik muhalefet” olarak adlandırılabilir bir karakter özelliği ile ilişkilendirilebileceği, ancak sinizm tutumu ile aynı şekilde tanımlanamayacağı

belirtilmektedir (Dean vd., 1998). Bu durum sinizmin ilk ölçüldüğü ölçeklerin geçerliği üzerine sorun oluşturduğundan bütünlük eksikliğini gidermesi beklenen yeni ölçekler geliştirilmiştir. Söz konusu yeni sinizm formlarının, doğrudan bireyin çevresindeki belirli unsurlara yönelik olmadığı, aynı zamanda çevre tarafından oluşturularak etki altında bırakıldığı belirtilmektedir (Andersson, 1996).

Sinizm konusundaki bu yeni oluşumlar, toplumsal sinizm, işgören sinizmi gibi farklı sinizm formlarının oluşmasına neden olmuştur. Aynı araştırmalar ayrıca örgütsel sinizmin de oluşumunu sağlamıştır. Örgütsel sinizm işgören, lider ve örgüte yönelik her türlü sinizmi içine alan bir şemsiye terim olarak tanımlanmaktadır.

### **2.1.9. Örgütsel Sinizm**

Örgütsel sinizm ile ilgili ilk modern çalışmalar 1940'lı yıllarda Minnesota Üniversitesi'nde kişilik özelliklerine yönelik bir araştırmanın parçası olarak ortaya çıkmıştır. Geliştirilen "Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri" sinizm üzerine geliştirilen ilk ölçeklere temel oluşturmaktadır. Saldırganlık ve düşmanlığa bir karakter özelliği olarak odaklanan benzer ölçek çalışmalarının (Turner & Valentine, 2001) ardından örgütsel sinizmin bir tutum olduğu üzerine yapılan araştırmalar ağırlık kazanmıştır (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Bir işgörenin çalıştığı örgüte karşı şekillendirdiği karamsar yaklaşım örgütsel sinizm olarak adlandırılmaktadır (Yasin & Khalid, 2015). Sinik işgörenler, meslektaşları ve örgüt ile olan ilişkilerinde genellikle güvensizlik, öfke, hayal kırıklığı ve umutsuzluk duygularına sahiptirler (Abraham, 2000).

Örgütsel sinizm, herhangi bir işgörenin örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair olumsuz inancı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm, örgüte karşı olumsuz tutum, aşağılayıcı ve eleştirel davranış eğilimi içermektedir. Dahası sinizm, örgüt içinde hayal kırıklığı yaratabilmekte, hayal kırıklığı da örgüte karşı art niyet ile sonuçlanabilmektedir. (Abraham, 2000).

Örgütsel sinizmdeki temel inanç dürüstlük, doğruluk ve adalet ilkelerinin liderin kişisel çıkarları tarafından mağdur edilerek, gizli güdülere ve aldatmacalara dayalı eylemlere yol açmasıdır (Cole, Bruch & Vogel, 2006). Niederhoffer (1967) ise örgütsel sinizmi tanımlarken onu kırgınlıkla ilişkilendirir ve birbirine kenetlenmiş üç unsura dikkat çeker: yaygın nefret duyguları, kıskançlık ve düşmanlık. Nefret, kıskançlık ve düşmanlık duyguları sürekli olarak yeniden yaşanır ve bu unsurlar

örgütsel sinizm döngüsünü oluşturur. Böyle bir döngü de ancak örgüt yönetimi tarafından kasıtlı müdahale ile kesintiye uğrayabilir (D.L.Kanter & Mirvis, 1989).

Cole ve diğerleri (2006) örgütsel sinizmi, işgörenin örgütteki deneyimlerinden ve yaşantılarından edindiği bir yargı olarak tanımlamaktadırlar. Örgüt ve diğer işgörenler hakkında olumsuz ve alaycı düşünceleri olan, örgütteki tüm işgörenlerin bencil ve çıkarıcı olduğuna inanan birey, örgütü etkileyerek hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir (Nafei, 2013).

Umutsuzluk, hayal kırıklığı ve ümitsizlikten kaynaklanan bir yaklaşım olan sinizm, hor görme, nefret ve güvensizlik ile de ilgilidir. Sinizm ile ilgili temel inanç iş, adalet ve dürüstlük ilkelerinin kişisel çıkarlar tarafından mağdur edildiği yönündedir. Sinizm; birçok örgütte yaşanan örgütsel sorunların temel sebebi olarak görülmekte ve örgütteki zorlu problemlerden biri olarak değerlendirilmektedir (M.S.L.James, 2005). Çünkü sinizmi besleyen bir örgütün parçası olan bir işgören, güvensizliği, sürekli tetikte olmayı ve daima en kötüsü için şüphe duymayı öğrenecektir. Bu davranış alışkanlık haline geldiğinde, duygular kendini gerçekleştiren kehanete dönüşebilir. Çünkü sinikler, aynı zamanda moral bozucu liderlerdir (Secretan, 2000).

Bazı araştırmalarda, işgören sinizminin örgütün çalışmalarına kontrol sağlama gibi olumlu etkileri olabileceği iddia edilirken (Dean vd., 1998), alanyazının büyük çoğunluğunda sinizmin olumsuz etkilerine odaklanılmaktadır. Alanyazında sinizm yaşayan örgütlerle ilişkili temalarda ortak nokta örgütün dürüstlük, samimiyet, adalet, bireysel ilgi gibi kavramlardan yoksun olduğu ve örgütte stres, fazla mesai gibi durumların yaygın olduğu yönündedir (Abraham, 2000).

İşgörenler örgüte karşı alaycı davrandığında örgüt süreçleri ve işgören güçlendirme sıklıkla sorgulanır ve memnuniyetsizlik açıkça ifade edilir. Sinizm, örgütün hedeflerine ve yüksek moral standartlarına ulaşamamasının başarısızlığında kendini “kibirli bir zevk” ile gösterebilir (Abraham, 2000). Bu alaycı tutumlar örgütün yabancılaşmasına yol açarak, örgütsel bağlılığı (Brandes, 1997) ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi önleyebilir. Tutumlar istikrarlı olmadıkça işgörenin sinizm düzeyi de günden güne farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, işgören maaş günlerinde daha az sinik tutum sergileyebilir ya da ekip çalışmasına katılmak durumunda kaldığı zamanlarda daha sinik olabilir. Benzer olarak, örgüt tarafından eşit muamele gördüğü varsayılan ve aynı görevde çalışan iki işgören değişen düzeylerde sinizme sahip olabilir. Örgütsel sinizm bir tutum olarak tanımlandığından

ve ölçümünde yalnızca bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının değerlendirilmesi doğru olmayacağından ölçümlere örgütsel sinizmin belirleyicileri, etkileri ve direnç gösterdiği değişkenler de dahil edilmelidir (Krosnick & Petty, 1995).

Alanyazında ilk araştırmalar sinizmin ölçümüne odaklanırken, sonraki zamanlarda yapılan araştırmalar diğer olası etkiler bağlamında sinizmi ele almaktadırlar. Örgütsel sinizmin bir takım değişkenlerle istatistiksel olarak fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değişkenlerden iş doyumunu, temelde örgütsel sinizmle aynı faktörle yani psikolojik sözleşme ihlaliyle ortaya çıktığından özellikle sorunludur (Turnley & Feldman, 2000). Ancak araştırmalar hem istatistiksel (Reichers, Wanous & Austin, 1997) hem de kavramsal (Andersson & Bateman, 1997) olarak örgütsel sinizmden ayırt edilebilir olduğunu göstermektedir. Benzer olarak güven örgütsel sinizmle ilişkisi araştırılan değişkenlerden bir diğeridir. Güvenin bir inanç, sinizmin ise bir tutum olduğuna ve güvensizliğin örgütsel sinizme öncülük edebileceğine yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Andersson & Bateman (1997) güvensizliğin örgütsel sinizmin bilişsel bileşeni olduğunu öne sürmektedirler. Örgütsel bağlılık da sinizm ile yakından ilişkili kavramlardan biridir. Ancak örgütsel bağlılık bir tutum ya da inancın ötesinde bir sonuç yani davranış olarak sınıflandırıldığından örgütsel sinizmden istatistiksel ve kavramsal olarak ayrılmaktadır (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Sinizmin örgütlerde ortaya çıkışı, nedenleri ve etkileri uzun zamandır alanyazında tartışılmasına ve ilişkili olarak bazı temel kavramlar ortaya koyulmasına rağmen örgütlerde sinizmin oluşumu ile ilgili oluşturulan çerçeve sınırlı kalmaktadır. Bunun nedeni söz konusu kavramların örgütsel sinizmin gelişimini, örgüt ve işgörenler üzerindeki etkilerini kavramsal olarak açıklamakta yetersiz kaldığı, bütünü yansıtmadığı ve sistematik bir yaklaşım olarak benimsenmediği gerçeğidir (Dhar, 2009).

Delken (2004) tarafından yapılan ve örgütsel sinizmin en önemli tanımlarından biri olarak kabul edilen “örgütün tamamının ya da bir kısmının geçerli bir psikolojik sözleşme ortağı olarak kabul edilmemesine yönelik tutum” ifadesi hem psikolojik sözleşme teorisini doğrulamakta hem de örgütsel sinizmin yorumlanmasına kapsamlı bir temel oluşturmaktadır. Buna göre işgörenler geleceğe yönelik beklentilerini oluştururken örgütteki geçmiş deneyimlerine güvenirlere. Bu durumdan yola çıkan Delken (2004) örgütsel sinizmin beş formunu tanımlamaktadır:

**Örgütsel değişim sinizmi;** politikalar, prosedürler ya da yöneticilerdeki değişiklik nedeniyle algılanan tepkiyi ifade eder.

**İşgören sinizmi;** psikolojik sözleşme ihlali nedeniyle ortaya çıkan tutumları tanımlar.

**Mesleki sinizm;** özellikle rol çatışması ya da rol belirsizliğinden kaynaklanan tutumları ifade eder.

**Kişilik sinizmi;** tüm insan davranışlarına yönelik olumsuz duyguları tanımlar.

**Toplumsal sinizm;** vatandaşların hükümete ve ilgili diğer kurumlara olan güvensizliğini ifade eder.

Örgütsel sinizmin söz konusu beş formu aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.1.9.1. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmi en temel anlamıyla “değişim liderlerinde gerçek bir inanç kaybı” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, tarihte başarılı olmayan değişim girişimlerine cevap niteliği taşımaktadır (Reichers vd., 1997).

Örgütsel değişim sinizmi, değişimden sorumlu kişilerin isteksizlik ve yetersizlik ile suçlanması sebebiyle değişim çabalarının başarısına dair olumsuz bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim konusunda sinik olan işgörenler değişime karşı karamsar bir tavır sergilerler. Örgütsel değişimin başarısızlığından yetersiz yetenek ve motivasyonla suçladıkları değişim liderlerini sorumlu tutarlar (Wanous vd., 2000).

Örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için örgütün yönetiminden işgörenlerine tüm çalışanlarının sürece dahil edilmesi, değişimi kabul ederek desteklemesi gerekir. Destek eksikliği başarısızlıkla ya da sınırlı başarıyla sonuçlanabilmektedir. Başka bir deyişle destekleme isteğini olumsuz etkileyebilecek sinik tutumların güçlenmesine yol açabilmektedir. Örgütsel değişim sinizminin farklı sonuçları da olabilmektedir. Örgütsel değişim sinizmi, iş hayatının diğer yönlerine de yayılabilir. Sinik işgörenler, motivasyonlarını ve bağlılıklarını kaybedebilirler. İşten kaytarma ya da iş ile ilgili şikayetler artabilir. Bu sebeplerle örgütler, örgütsel değişimi başarılı kılmak için işgörenler arasında sinizmi en aza indirmek ya da önlemek için büyük çaba sarf etmelidirler (Reichers vd., 1997).



### **2.1.9.2. İşgören Sinizmi**

Andersson (1996) tarafından tanımlanan işgören sinizmi, polis sinizmi, örgütsel değişim sinizmi gibi olası tüm sinizm girişimlerini kapsamakta aynı zamanda örgütsel sinizm için de kullanılmaktadır. Andersson'un (1996) alanyazına temel katkısı, sonraları örgütsel sinizm için de tartışılacak olan psikolojik sözleşme ihlalinin sinizme neden olabileceğini tespitidir.

Kosmala & Richards (2009) işgören sinizmini işe ve yöneticiye karşı geliştirilen negatif tutum olarak tanımlamaktadırlar. Cartwright & Holmes (2006) ise işgören ve yönetici ilişkisini etkileyen uzun çalışma saatleri, iş yükü, yönetimin etkisiz liderlik özellikleri, rol çatışması, örgütsel küçülme ve başarısız örgütsel değişim çabaları gibi olumsuz çıktıların işgören sinizmi olarak açıklandığını belirtmektedirler.

Abraham (2000) ise işgören sinizmini üst yönetime ve örgütteki diğer işgörelere yönelik bir tutum olarak tanımlarken eşitsizlik duygusuna vurgu yapmakta, sinik tutuma sahip işgöreleri diğerlerinden ayırmada işgören sinizminin önemli olduğunu altını çizmektedir.

### **2.1.9.3. Mesleki Sinizm**

Polisler üzerine yapılan erken dönem sinizm çalışmalarında ortaya çıkan iş sinizminin (mesleki sinizm) aslında örgütsel sinizmden ibaret olduğu iddia edilmiştir. İş sinizmi işin içeriğine atıfta bulunurken örgütsel sinizm işin bağlamını ifade eder (Dean vd., 1998). Önceleri iş sinizmi olarak ifade edilen ve günümüzde mesleki sinizm adını alan kavram, işgörelerin rol çatışması ya da rol belirsizliği ile ilişkilendirilmektedir (Naus, 2003). Dean, Brandes & Dharwadkar (1998) sinizmin bu formunun tükenmişlik ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.

Bateman, Sakano & Fujita (1992) mesleki sinizmi örgüte ve yönetime karşı olumsuz ve güvensiz tutum olarak tanımlamaktadırlar. Mesleki sinizmde işin kasvetli olduğu, çaba göstermeye değmediği düşüncesi hakimdir (Andersson, 1996). Vurdumduymazlık, umursamazlık, duygusal çöküş mesleki sinizmin işgören üzerindeki çıktıları olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000).

#### **2.1.9.4. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin patopsikolojik formu olarak tanımlanmaktadır (Cook & Medley, 1954). Bireyin anormal davranışlarını ele alan özellikler kişilik sinizmi ile karakterize edilmektedir. Sinizmin bu formunun örgütsel sinizme ait olmadığı iddia edilse de örgütsel sinizmin genel düzeyini etkilemesi mümkün görünmektedir. Çünkü kişilik sinizmi de örgütlerdeki insan davranışlarını yansıtmaktadır. Ayrıca kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000).

Abraham (2000) ise kişilik sinizmini, doğuştan gelen bir özellik olarak tanımlamakta ve insanoğluna karşı olumsuz bir tutumla karakterize edildiğini belirtmektedir. Bu durum, insanların güvenilmez ve kötü niyetli olduğu inancını yansıtmaktadır. Kişilik sinizmine sahip kişiler genellikle başkalarına karşı güven ve inanç duygularından yoksundurlar.

#### **2.1.9.5. Toplumsal Sinizm**

Toplum ve birey arasında, devletin vatandaşlarına daha iyi bir yaşam sunma, onlara çeşitli fırsatlar yaratma ve zarardan koruma üzerine bir sosyal sözleşme bulunmaktadır. Devletin vatandaşlarına verdiği bu gibi sözleri yerine getirememesi durumunda ise sözleşme ihlal edilmiş olur. Sözleşme ihlali sisteme güven ve inanç kaybına yol açarak vatandaşları toplumsal sinizme terk etmektedir (Abraham, 2000). Toplumsal sinizm işten çıkarma olasılıkları, toplumsal yabancılaşma, yiyecek yetersizliği gibi çeşitli sorunlardan muzdarip vatandaşlarca karakterize edilmektedir (Delken, 2004).

Toplumsal sinikler oy kullanmama, sağlanan sosyal yardımları kabul etmeme, belediye hizmetlerinin bedelini ödememe gibi davranışlarla kendilerini sosyal, politik ve ekonomik çevrelerden soyutlayarak devlete karşı hayal kırıklıklarını ifade etmektedirler (Mokotedi, 2010). Toplumsal sinizm, vatandaşların hükümete güvenmediği sinizm biçimi olarak tanımlanmaktadır (D.L.Kanter & Mirvis, 1989). Örgütsel sinizmin daha genel ve kapsamlı formu olan toplumsal sinizm, kişilik sinizmiyle de örtüşmektedir (Dean vd., 1998).

### 2.1.10. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Sinizmin bir özellik değil bir tutum olduğu üzerine yaygın bir kabullenme bulunmaktadır ve bu durum araştırmalar ile desteklenmektedir (Dean vd., 1998; Mirvis & D.L.Kanter, 1991). Örgütsel sinizm, hayalî ya da gerçek belirli örgütsel deneyimlere dayanan bir tutumdur. Bu tutum, kişinin kendi deneyimleri ya da örgüt içindeki bir başka kişinin deneyimlerinden kaynaklanabilir. Örgütsel sinizm bir kişilik özelliği olarak değil zaman içinde değişebilen ve gelişebilen bir tutum olarak tanımlanmaktadır.

Inceoğlu (1993) tutumu organize edilmiş inanç, duygu ve davranış eğilimi olarak tanımlamaktadır. Rosenberg & Hovland (1960) tutumun bilişsel, duyuşsal, davranışsal olmak üzere üç bileşeni bulunduğunu ve bilişsel bileşeni bir nesne ya da olayın varlığına dair bilinç ya da algı, duyuşsal bileşeni nesne ya da olaya yönelik sinirlilik ya da sempati hali, davranışsal bileşeni ise çaba yani eylem olarak ifade etmektedirler.

Örgütsel sinizm de bir tutum olarak tanımlanmakta ve tutum üzerine geliştirilen ilkeler örgütsel sinizm için de genellenebilmektedir. Delken (2004) tutumu inançla başlayıp davranış ile sona eren bir süreç olarak ifade etmektedir. Sinizmin durumsal bir değişken olarak çevresel faktörlere göre değişime uğradığını belirten Dean ve diğerleri (1998) sinizmi işgörenin örgütüne karşı olumsuz tutumu olarak tanımlamakta ve üç bileşeni olduğunu belirtmektedirler: (1) Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, (2) örgüte karşı olumsuz tutum ve (3) bu inançlarla tutarlı şekilde örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara eğilim.

Dean ve diğerleri (1998) tarafından ortaya koyulan bu çerçeve alanyazın için anlamlıdır. Çünkü sinizm üç boyutu -bilişsel, duyuşsal, davranışsal- ile birlikte iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve güven gibi birçok örgütsel değişkenden ayırt edilebilir. Örneğin işgörenin düşük düzeydeki iş doyumunu, aynı örgüt içerisindeki farklı bir iş için aynı düzeyde algılanmayabilir. Benzer olarak örgütsel bağlılık sinizmin duyuşsal bileşenini bozma eğilimindedir. Bağlılık düzeyleri düşük olan işgörenler, örgütlerine karşı güçlü ve olumsuz duygulara sahip olmayabilirler. Aynı şekilde sinizm güvenden de farklıdır. Çünkü güven, sinizmin bilişsel ve davranışsal bileşenleri olmaksızın temel olarak inançlardan oluşmaktadır ve bir tutum olarak kabul edilmez (Andersson & Bateman, 1997).

Örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır (Milton, Entrekin & Stening, 1984). Bilişsel boyut, düşünce ve inançlarla ilgilidir. Duyuşsal boyut umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile birlikte örgüte karşı olumsuz duyguları içerir. Davranışsal boyut kendini aşırı kinaye ile açığa çıkarır ve yönetim çabalarının zayıflatılması noktasına kadar varabilir. Dahası davranışsal boyutun güçlü olması, örgütsel sinizm belirleyicilerinin geçmişte ve bugün de çevrede var oldukları fikrini güçlendirmektedir (Lansbury & Spillane, 1983). Aşağıda örgütsel sinizmin boyutlarına değinilecektir.

#### **2.1.10.1. Bilişsel Boyut**

İnsanların ve özellikle de yönetimin dürüstlükten yoksun olduğu inancı çoğunlukla örgütsel sinizmin doğasıyla özdeştir. Sinik bireylerin çoğu örgütlerinin adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelere sahip olmadığına inanırlar. Kararların ve değişikliklerin arkasında şahsi çıkarların olması ve yönetimin gerçek güdülerinin gizlenmesi sinizmin bilişsel boyutu olarak algılanmaktadır (Dean vd., 1998).

Bilişsel sinizmi deneyimleyen işgörenler, örgütsel ilkelerin şahsi çıkarlara kurban edildiğine, örgütte ikiyüzlülük ve bencilliğin yaygın olduğuna inanırlar. İnanç boyutundaki bu tutumların işgören performansı ve örgütsel bağlılık başta olmak üzere örgüt üzerine birçok olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örneğin bilişsel sinizm boyutundaki bir işgören, çabalarının örgüt için değersiz ve anlamsız olduğunu düşünüyorsa, bu durum işgörenin en iyi çabasını ortaya koyma olasılığını azaltacaktır (Rehan, Iqbal, Fatima & Nawab, 2017).

#### **2.1.10.2. Duyuşsal Boyut**

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, işgörenin örgüte karşı hassas ve duygusal tepkilerine atıfta bulunur. Duyuşsal sinizm huzursuzluk, gerilim, şiddet ve kaygı gibi psikolojik reaksiyonları barındırır. Bu hislerin gerçek yönetimi işgörenle ilgili bilişsel kaynakları tüketebilir (Greenberg & Baron, 2003). Örneğin yönetimin davranışından kaynaklanan huzursuzluk ve kaygı gibi duygular, örgütsel bağlılığı azaltmaya eğilimlidir. Duygu, tutumları anlamının en önemli parçası olmakla birlikte genellikle inanç ile ilişkilidir (Eagly & Chaiken, 1993). Bu nedenle işgörenler bilişsel

sinizmin bir sonucu olarak örgütlerini düşündüklerinde öfke, endişe, depresyon ve iğrenme duyguları hissedebilirler (Mishra & Spreitzer, 1998).

Sinizm, güvensizliğin bir bileşenini içermekle birlikte daha fazlasını ifade etmektedir. Sinizmin yarattığı öfke ve kibir duyguları güçlüdür. Bunun yanı sıra sinikler örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, iğrenme ve utanç duygularını hissedebilmektedir. İronik olarak ise sinikler kendi standartlarına göre yargıladıkları ve yetersiz buldukları örgütlerine karşı olan üstünlüklerini gizli bir şekilde deneyimlemekten de zevk alabilirler (Dean vd., 1998).

Mirvis & D.L.Kanter (1991) sinizmin hem birey hem de diğer işgörenler için aralıksız hayal kırıklığına uğrama algısına ve bunu takip eden yenilgi ve hüsrana duygularına bir açıklama getirdiğini belirtmektedirler. Bununla birlikte hayal kırıklığının bireyin eninde sonunda bu durumun sistemde hedeflenmiş olduğuna dair inancından kaynaklandığı bildirilmektedir. Böylelikle de duyguların inançlardan ortaya çıktığı belirtilmektedir.

### **2.1.10.3. Davranışsal Boyut**

Örgütsel sinizmin inanç ve düşünce bileşenini oluşturan bilişsel boyut ile duygu ve his bileşenini oluşturan duyuşsal boyutunun davranışsal çıktıları bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel sinizmin çok boyutlu doğası örgüt üzerindeki potansiyel etkilerini açıklamakta da elverişlidir. Örgütsel sinizm alanyazını sinizmin hayal kırıklığı, öfke ve kızgınlık ifade eden davranış eğilimlerini beraberinde getirdiğini göstermektedir. Bu davranışlar sözlü olarak ifade edilebileceği gibi eyleme de dökülebilmektedir (Mirvis & D.L.Kanter, 1991).

Örgütsel sinizmde en belirgin davranışsal özellik, örgütün, işgörenlerin, özellikle de liderin ya da yönetimin güçlü bir şekilde eleştirilmesidir. Alaycı tutumlar da sinik davranışları ifade etmektedir. Örgüt içindeki siniklerin örgütün gelecekteki işleyişi hakkında kötümser öngörülerde bulunma eğilimlerinin olduğu belirtilmektedir. Bu kişilerin en sık gözlenen davranışları ise bilmiş tavırları, göz devirmeleri, dudak bükmeleri ve alaycı gülümseyişleri şeklinde ifade edilmektedir (Dean vd., 1998).

### 2.1.11. Örgütsel Sinizmin Öncülleri

Tutum, bireyin bir nesne ya da kişiye yönelik edindiği bilginin inanca dönüşmesiyle ortaya çıkan bilişsel öğrenme sürecinin bir ürünüdür. Dean ve diğerleri (1998) örgütsel sinizmin kilit unsurunun örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı olarak ifade etmektedirler. Başka bir deyişle örgüt ile ilgili adaletsizlik, haksızlık, sahtekarlık ya da samimiyetsizlik gibi algılar ya da tecrübeler dayanan inanışlar örgütsel sinizmin temel habercilerini oluşturmaktadır. Örneklendirmek gerekirse örgüt içindeki karar alma süreçlerine katılım sağlamama ve yönetim tarafından destek görmeme (Fleming, 2005; O'Brien vd., 2004; Wanous vd., 2000), başarısız değişim girişimleri (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2004), yönetsel yetersizlikler (Stanley vd., 2005), kurumsallaşmış örgütsel riyakarlık (Fleming, 2005), örgüt tarafından ihmal edilmişlik hissi ve saygınlık ile muamele görmeme (Fleming & Spicer, 2003; O'Brien vd., 2004), işten çıkarma (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997) gibi örgüt ile ilgili bu deneyimler; karşılanmamış beklentiler, kendini gerçekleştirme ve büyüme anlamında karşılanmamış ihtiyaçlar ile sonuçlanarak hayal kırıklığı yaratır. Yani sinizmin gelişmesi için işgören ile örgüt arasında dengesiz bir ilişkinin bulunması şarttır.

Cartwright & Holmes (2006) örgütlerin işgörenden beklentilerinin yüksek olması, işgörene iş ve istihdam olanağından fazlasının sunulmaması gibi nedenlerle işgören sinizminin artmasının şaşırtıcı olmadığını belirtmektedirler. Ancak bu durumdan işgörenlerin tümü aynı şekilde etkilenmemektedir. Örgütün durumsal özellikleri ile işgörenin ruhsal özellikleri sinizmin gelişiminde birbiriyle etkileşmektedir.

### 2.1.12. Örgütsel Sinizmin Ardılları

Alanyazındaki birçok araştırmada örgütsel sinizmin bir örgütün başarısını ciddi biçimde zayıflatabilecek etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır. Andersson & Bateman (1997) bir örgütteki sinik işgörenlerin, komisyonlarda görev yapmak, çapraz fonksiyonlu çalışma ekiplerinde görev almak, aynı ücret karşılığında daha uzun saatler boyunca çalışmak gibi ekstra rol oynama davranışlarını gösterme ihtimallerinin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bir başka çalışmada, örgütlerinin değişim çabalarında sinik tutum gösteren işgörenlerin örgütsel bağlılık

düzeylerinin düşük olduğu ve değişimi destekleme konusunda daha az motivasyon gösterdikleri belirtilmektedir (Reichers vd., 1997). Söz konusu etkiler günümüzün hızlı değişimlerine maruz kalan ve varlığı işgörenlerin ekstra çabaları ile isteklerine bağlı olan örgütlerinde daha da yıkıcı olabilmektedir.

Örgütsel sinizm, işgörenlerin sağlığı gibi fizyolojik ve mutluluğu gibi psikolojik faktörlerle de ilişkilidir. Örgütsel sinizm yaşayan işgörenlerde depresyon, uykusuzluk, ruhsal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi psikolojik şikayetlerin görüldüğü belirtilmektedir (Kalağan, 2009). Wanous, Reichers, & Austin (1994) tarafından yürütülen bir araştırmada, sinizm düzeyi yüksek işgörenlerin işlerinden daha az memnun olduğu, fırsat verildiğinde örgütten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu ve tükenmişlik düzeylerinin de yüksek seyrettiği bildirilmektedir. Örgütsel sinizmin psikolojik sonuçlarının yanında kalp ve damar rahatsızlıkları gibi fizyolojik bozukluklara neden olabileceği de belirtilmektedir (Eaton, 2000). Lisspers, Nygren & Soderman (1998) koroner kalp rahatsızlığı bulunan hastaların, yüksek düzeyde sinizm ve baskın bir öfke profili sergilediklerini tespit etmişlerdir. Nitekim A tipi kişilik yapısı ile sinizm arasındaki bu ilişki alanyazındaki araştırmalar (Barefoot vd., 1987; Song, Terao, & Nakamura, 2007) ile de tutarlılık göstermektedir. Bu öfkeli dünya görüşüne sahip sinik bireylerin, genç yaşta (Barefoot vd., 1987) demans ve koroner kalp rahatsızlıklarına yakalanma olasılıklarının arttığı belirtilmektedir (Bokenberger, Pedersen, Gatz, & Dahl, 2013). Ayrıca sinizm düzeyi yüksek bireylerin fiziksel egzersiz yapmaya karşı önyargılı oldukları, tam tersine sinizm düzeyi düşük bireylerin ise fiziksel egzersiz yapmaya ve hayata olumlu yaklaşıma daha yatkın oldukları bildirilmektedir (Hassmen, Koivula, & Uutela, 2000; Taylor-Piliae vd., 2010).

Örgütlerde birçok lider, sinizm tutumlarını sorun olarak algılamakta ve örgütlerindeki sinizm düzeylerini azaltmak için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Ancak bu girişimlerle ilgili temel sorun, sinik işgörenleri “çürük elma” olarak göz ardı edip ötekileştirmek (Grabmeier, 1999) gibi yaklaşımları içerdiğinden sinizme yanlış odaklanılmasına neden olmaktadır (Reichers vd., 1997). Bir işgörenin performans değerlendirme ve ödül süreçleri, örgüte karşı sinik tavır sergileyip sergilemediğiyle ilgilidir (Collins & Porras, 1994). Lundin, Paul & Christensen (2000) tarafından yazılan kitaptan türetilen “Uçan Balık” isimli eğitim programı, bu durumu açıklayabilecek örneklerden biridir. Çalışanlarının iyimser tutumları ve üstün müşteri hizmetleri ile tanınan Washington-Seattle’daki bir balık pazarı, bu programa

dayalı uygulamaları içermektedir. Programda çalışanlara verilen ana mesaj; müşterilere, örgüte, işlerine ve hayatın geneline karşı olumlu tavır sergilemeyi “seçtiklerinde” işletmedeki imkanlardan yararlanabilecekleri şeklindedir.

Sinizme yönelik bu girişimler, sinizme sebep olan durumlar yerine sinizmin kendisine odaklandığından başarısız olabilmekte hatta bu tür müdahaleler daha yüksek seviyelerde sinizm yaratma potansiyeli bile oluşturabilmektedir. Örgütsel sinizm sorunuyla etkin bir şekilde ilgilenmek için girişimlerde sinizme yol açan faktörlerle ilgilenilmesi gerekmektedir. Wanous ve diğerleri (1994) tarafından yürütülen bir araştırmada, yanlış yönetilen değişim çabaları ile içsel ve dışsal çıktılarının düşük düzeydeki algılarının örgütsel sinizmin güçlü yordayıcıları olduğu belirtilmektedir. Andersson & Bateman (1997) ise araştırmalarında, üst düzey yönetici tazminatı, zayıf örgütsel performans ve ani işten çıkarma gibi durumların yönetime yönelik sinizm tutumlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu çalışmalar, örgütsel sinizm tutumlarıyla ilgili bazı örgütsel faktörlerin belirlenmesine yardımcı olmakla birlikte, bu faktörlerin daha yüksek düzeyde örgütsel sinizme neden olmasını tetikleyen psikolojik faktörlerin de örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu bilinmektedir.

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm konularında yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.2.1. Yurt İçi Araştırmalar**

Bu bölümde yalnızca yurt içi alanyazında bulunan dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm konusundaki araştırmalara yer verilmiştir.

#### **2.2.1.1. Yurt İçinde Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar**

Türkiye’de dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların büyük çoğunluğunun etkileşimci liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, duygusal zeka, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, psikolojik



güçlendirme, örgütsel öğrenme, örgütsel sessizlik ve yenilikçilik ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Bunun yanında alanyazında yer alan diğer çalışmalarda dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven, örgüt kültürü, örgütsel sinizm, örgütsel gelişme, liderlik stilleri – sürdürümcü liderlik, hizmetkar liderlik, öğretimsel liderlik, liberal liderlik, örtük liderlik – psikolojik sermaye, kriz yönetimi, toplam kalite yönetimi, empati, etkili okul, girişimcilik, yaratıcılık, tükenmişlik, değişim yönetimi, mobbing, işgören motivasyonu, personel güçlendirme, işten ayrılma niyeti, etik iklim, entelektüel sermaye, güç mesafesi değişkenlerinin ilişkileri incelenmiştir.

Bu bölümde dönüşümcü liderliğin ele alındığı araştırmalar; eğitim örgütleri, kamu sektörü örgütleri ve özel sektör örgütleri eksenli ele alınmıştır.

#### **2.2.1.1.1. Yurt İçinde Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar**

Eğitim örgütlerinde; dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutları üzerine yapılan araştırmaların yoğunlukta olduğu görülmüştür. Söz konusu araştırmalardan bazılarında (Doğanalp Kesmez, 2015; İ.Kiriş, 2013; Balyer, 2012; Çetiner & Taş, 2011; Edizler & Akbulut, 2011; Toksöz, 2010; Töremen & Yasan, 2010; Uzer, 2010; L.Yılmaz, 2010; Keleş, 2009; Çetiner, 2008; S.Çelik & Eryılmaz, 2006; Karip, 1998) işgören algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu belirtilirken, bazılarında ise (Siyli, 2014; Eryılmaz, 2006; Eraslan, 2003) yöneticiler öz değerlendirmelerinde kendilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediklerini belirtmişlerdir. Çobanoğlu (2003) ise çalışmasının sonuçlarında, yöneticilerin kendilerini dönüşümcü lider olarak değerlendirdiklerini aynı zamanda yöneticilerin öğretmen görüşlerine göre de dönüşümcü lider özelliklerine sahip olduklarını tespit etmiştir.

Bunun yanında eğitim örgütlerinde ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik ile ilişkisi araştırılan değişkenlere; dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık (Çoğaltay, Karadağ & Öztekin, 2014; T.D.Kılınç, 2013; K.Ö.Çetin, 2009), dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu (Tok & Bacak, 2013; Bilir, 2007; T.Koçak, 2006), dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü (A.Avcı, 2016; Tamer, 2011), dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet (Güneş & Buluç, 2012; Güneş, 2011), dönüşümcü liderlik ile duygusal zeka (Erkuş & Günlü, 2008; Çakar, 2002), dönüşümcü liderlik ile girişimcilik becerileri (M.Çelik & Titrek, 2013; M.Çelik, 2013) örnek olarak verilebilir. Söz konusu çalışmalarda yer

alan değişkenlerin dönüşümcü liderlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler içerisinde oldukları, dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgüt kültürü, örgütsel adalet, duygusal zeka ve girişimcilik becerileri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderlik ile birlikte ele alınan diğer değişkenlerin ilişkisinin çalışıldığı araştırmalar ise; dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık (Akkaş Baysal, 2013), dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye (H.İ.Yüksel, 2015), dönüşümcü liderlik ile işgören performansı (Çıpa, 2014), dönüşümcü liderlik ile kriz yönetimi becerileri (Ulutaş, 2010), dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim (Saylı & Tüfekci, 2008), dönüşümcü liderlik ile empati (Açıkalin, 2000), dönüşümcü liderlik ile yönetsel etik (Kapusuz, 2015), dönüşümcü liderlik ve etkili okul oluşturma (Tuncel, 2013), dönüşümcü liderlik ile toplumsal cinsiyet (S.Arslan, 2014), dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları (B.Kiriş, 2016), dönüşümcü liderlik ve okulların değişime açıklığı (Ayık, Diş & Z.Çelik, 2016), dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini (Tanrıverdi & Paşaoğlu, 2014), dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet (Ürkek Erdiş, 2013), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile empati (S.B.Koç, 2013), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık (Ş.Çetin, Korkmaz & Çakmakçı, 2012), dönüşümcü ve işlemci liderlik ile farklılıkları yönetme becerileri (Okçu, 2014), dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik ile örgüt kültürü (S.Şahin, 2004), dönüşümcü ve öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık (Y.Balcı, 2009) şeklindedir. Bu araştırmalarda dönüşümcü liderlik ile söz konusu değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla beraber Dursun (2009) çalışmasında, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, negatif yönde ilişkiler tespit etmiş ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça işgörenlerin tükenmişlik yaşama olasılığının azaldığı sonucuna varmıştır.

#### **2.2.1.1.2. Yurt İçinde Kamu Sektöründe Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar**

Kamu sektörü örgütlerinde; dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutları, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik ve problem çözme becerileri konularında yapılan çalışmaların ağırlıkta

olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutları üzerine yapılan araştırmalarda (Tetik, 2014; H.İ.Aydoğmuş, 2004) yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergiledikleri belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda (Erdoğruca, 2011; S.Kırılmaz & H.Kırılmaz, 2010) dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile problem çözme becerileri ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda ise (Eroğlu, 2010; Tabak, Eroğlu, Sıgır & Hazır, 2009) dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek yöneticilerin, etkili problem çözme becerilerine sahip oldukları belirtilmiştir.

Bunun yanında kamuda dönüşümcü liderlik ile diğer değişkenlerin ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalara; dönüşümcü liderlik ile personel güçlendirme (Sancar, 2012), dönüşümcü liderlik ile içsel motivasyon (Yücel Batmaz & Gürer, 2016), dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim (Esen, 2012), dönüşümcü liderlik ile ruhsal zeka (Aydıntan, 2009), dönüşümcü liderlik ile öz yeterlik (Sıgır, Tabak & Güngör, 2010), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile lidere duyulan güven (Özkara, 2011), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile iş tatmini (Çubuk, 2010), dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık (Küçükbayrak, 2010), dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme örgütsel özdeşleşme (Temel, 2016), dönüşümcü liderlik, psikolojik sermaye ve işgören yaratıcılığı (Battal, 2013) örnek olarak verilebilir. Söz konusu çalışmalarda yer alan değişkenlerin dönüşümcü liderlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler içerisinde oldukları, dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme, içsel motivasyon, örgütsel değişim, ruhsal zeka, öz yeterlik, lidere duyulan güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, psikolojik güçlendirme, örgütsel özdeşleşme, psikolojik sermaye ve işgören yaratıcılığı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. B.Demir (2015) ise, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, dönüşümcü liderlik ile bireysel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

### **2.2.1.1.3. Yurt İçinde Özel Sektörde Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar**

Özel sektör örgütlerinde; dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutları üzerine yapılan araştırmaların ağırlıkta olduğu, bunları dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmaların izlediği görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutları üzerine yapılan araştırmaların bazılarında (Çatır & Ünlüöner, 2015; Mamaş, 2015; Kaygın & Güllüce, 2012; Kaygın & Yerdelen Kaygın, 2012; V.O.Çelik, 2005; Akalın, 2004; E.Yavuz, 2009) dönüşümcü liderlik özelliklerinin gözlendiği tespit edilirken, M.K.Demirci & Aydemir'in (2006) araştırmalarında, yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutlarını az önemli olarak algıladıkları görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda ise (S.Erdoğan Morçin & Bilgin, 2014; Hemedoğlu & Evliyaoğlu, 2012) dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Bunun yanında; duygusal zeka, örgüt kültürü, etkileşimci liderlik-örgütsel bağlılık ve örgüt sağlığı değişkenleri de özel sektör örgütlerinde dönüşümcü liderlik ile ilişkisi araştırılan çalışmalar arasındadır. Dönüşümcü liderlik ile duygusal zeka ilişkisinde pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit eden Aydın (2015), Zerengök (2005), Çakar & Arbak (2003) duygusal zekası yüksek yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeye daha yatkın olduklarını belirtirken, Ayasbeyoğlu (2011) dönüşümcü liderlik ile duygusal zeka arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ilişkisinin incelendiği çalışmalarda (Erkunt, 2015; A.Koçak, 2009) ise dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürünü etkilediği, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünün oluşumunda önemli olduğu belirtilmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmaların bazılarında (Şengöz, 2015) dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki saptanamazken, bazılarında (E.Yavuz, 2008) ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmış ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla örgütsel bağlılıkla daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile örgüt sağlığı üzerine yapılan araştırmalar (Vural, 2013; Sandıkcı, Vural & Zorlu, 2015) da dönüşümcü liderlik ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin varlığına işaret etmektedir.

Bununla birlikte, özel sektör örgütlerinde dönüşümcü liderlik ile ilişkilerinde pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilen diğer araştırmalar şu şekildedir: dönüşümcü liderlik ile işgören yaratıcılığı (Küpçü, 2012), dönüşümcü liderlik ile toplam kalite yönetimi (Serinkan, 2003), dönüşümcü liderlik ile bilgi yönetimi (Naralan, İ.Yıldız & Kahya, 2013), dönüşümcü liderlik ile zaman yönetimi (Ardıç,

2010), dönüşümcü liderlik ile işgören motivasyonu (Sağlam, 2015), dönüşümcü liderlik ile iş tatmini (Akdeniz, 2010), dönüşümcü liderlik ile girişimcilik (Kaygın, 2011), dönüşümcü liderlik ile yenilikçilik odaklı strateji yönelimleri (İpekçi, 2013), dönüşümcü liderlik, iş ahlakı ve performans (Özkan, 2011), dönüşümcü liderlik, örgüte güven, kariyer memnuniyeti ve lider-üye etkileşimi (U.Avcı & Turunç, 2012), dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet (Arslantaş & Pekdemir, 2007), dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adalet (Güngör, 2010).

Özel sektör örgütlerinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin birlikte ele alındığı ve farklı değişkenlerin söz konusu liderlik türleri ile ilişkilerinin incelendiği bazı çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin bu değişkenler üzerinde pozitif düzeyde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür: Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme (S.Erdoğan Morçin & Çarıkçı, 2016), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini (Çakır Titizoğlu, 2011). Bununla birlikte Çakmakyapan'ın (2009) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel öğrenme ilişkisini araştırdığı çalışmasında dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde hiçbir etkisi olmadığı, Çatır'ın (2015) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik ilişkisini incelediği çalışmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu araştırmalar da alanyazında yer almaktadır.

### **2.2.1.2. Yurt İçinde Örgütsel Sinizm İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar**

Türkiye'de sinizm ile ilgili çalışmaların geçmişi çok eski olmamakla birlikte bu alanda yapılan çalışmaların günümüze kadarki seyrinde artış görülmektedir. Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde sinizm ile ilgili ilk çalışmanın 2007 yılına dayandığı tespit edilmiştir. Erdost, Karacaoğlu & Reyhanoğlu (2007) yaptıkları çalışmada, sinizm olgusunun Türkiye'de alanyazına tanıtılmasını ve geliştirilen sinizm ölçeklerinin Türkiye'de denenmesini amaçlamışlardır. İzleyen araştırmalar sinizm ile örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel destek, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ilişkisine yoğunlaşmaktadır. Bunun yanında iş tatmini, mobbing, örgütsel değişim, algılanan üst yönetim desteği, dağıtım adaleti, örgüt iklimi, güç türleri, işe yabancılaşma,

işgören performansı, sosyal kaytarma, sosyal değişim, personel güçlendirme, örgüt içi etkin iletişim, liderlik stilleri -dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, demokratik liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik, ruhsal liderlik, otantik liderlik- değişkenleri sinizm ile ilişkilendirilerek ilgili alanyazının kapsamı genişletilmiştir.

#### **2.2.1.2.1. Yurt İçinde Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar**

Eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmaların yönetici ve işgörenlerin sinizm düzeylerine yoğunlaştığı, bu araştırmaların bir kısmında (Korkut & Aslan, 2016; Kahveci & Demirtaş, 2015; E.D.Kılıç, 2013; Helvacı & A.Çetin, 2012) öğretmenlerin genel veya örgütsel sinizm düzeylerinin düşük düzeyde, bir kısmında (E.T.Arslan, 2012; Kalağan & Güzeller, 2010) ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Söz konusu araştırmalar, eğitim örgütlerinde az ya da azımsanamayacak düzeyde sinizmin varlığına işaret etmekte, öğretmenlerin okullarına yönelik sinizm algılarının düşük ya da orta düzeyde seyrettiğini göstermektedir.

Bu çalışmalarını, aralarında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilen: örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar (S.Ergen, 2015; Okçu, H.M.Şahin & E.Şahin, 2015; H.Yüksel, 2015; Çanak, 2014; Özgan, Külekçi & Özkan, 2012; Ş.Kılıç, 2011), örgütsel sinizm ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar (E.Özcan, 2014; Bölükbaşıoğlu, 2013; B.Çetin, Özgan & Bozbayındır, 2013), örgütsel sinizm ve örgütsel destek ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar (Kasalak & Bilgin Aksu, 2014; Kalağan, 2009), örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar (G.Yıldırım, 2015; S.A.Yetim & Ceylan, 2011), örgütsel sinizm ve etik liderlik ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar (Doğan & Uğurlu, 2014; Akan, Bektaş & İ.Yıldırım, 2014), örgütsel sinizm ve iletişim becerileri ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar (T.Uzun, 2015; T.Uzun & Ayık, 2016) izlemektedir. Söz konusu çalışmaların bulguları örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık, etik liderlik ve iletişim becerileri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizm ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen değişkenlerin yer aldığı çalışmalar ise örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma (Akpolat, 2014; Akpolat & Oğuz, 2015; K.Yıldız, Akgün & S.Yıldız, 2013), örgütsel sinizm ve

tükenmişlik (Yaşar & Özdemir, 2016; M.Koç, 2015), örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik (Sezgin Nartgün & Kartal, 2013), örgütsel sinizm, kendini işe verememe ve sosyal kaytarma (O.Balcı, 2016), örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve mobbing (Kalay, Oğrak & Nışancı, 2014), örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve okullarda bürokratik yapı (Demirtaş, Özdemir & Küçük, 2016) şeklindedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre örgütsel sinizmin işe yabancılaşma, tükenmişlik, örgütsel sessizlik, kendini işe verememe, sosyal kaytarma, mobbing üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Çakıcı & Doğan'ın (2014) örgütsel sinizm ile iş performansı ilişkisini araştırdığı çalışmasında olduğu gibi örgütsel sinizm ile aralarında herhangi bir ilişki tespit edilemeyen araştırmalar da alanyazında yer almaktadır.

Eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm ile birlikte ele alınan diğer değişkenlerin ilişkisinin çalışıldığı araştırmalar ise şu şekildedir: Örgütsel sinizm ile negatif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen değişkenlerin yer aldığı çalışmalar: örgütsel sinizm ile örgütsel özdeşleşme (Ekinci, 2015), örgütsel sinizm ile örgüt iklimi (Özden, 2013), örgütsel sinizm ile örgüt kültürü (Şirin, 2011), örgütsel sinizm ile örgütsel güven (Karcioğlu & Naktiyok, 2015), örgütsel sinizm ile iş doyumu (M. Kılıç, 2013), örgütsel sinizm ile örgütsel iletişim (Ayık, 2015), örgütsel sinizm ile iletişim ortamı (E.Ç.Polat, 2014), örgütsel sinizm ile demokratik liderlik (Derin, 2016), örgütsel sinizm ile liderlik stilleri (Polatcan, 2012), örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık (S.Kılınç, 2014), örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet (K.Yıldız, 2013), örgütsel sinizm, örgütsel özdeşleşme ve personel güçlendirme (M.Polat, Meydan & Tokmak, 2010), örgütsel sinizm, örgütsel destek ve iş doyumu (S.Özgür, 2015), örgütsel sinizm, iş tatmini ve iş performansı (Kahya, 2013), örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, yıldırma ve güç türleri (Atmaca, 2014), örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık (Yorulmaz & S.Çelik, 2016), örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık ve babacan liderlik (Metem & Serin, 2015) şeklindedir.

Değişkenler arasında farklı ilişkilerin gündeme geldiği bazı araştırma sonuçlarına ise şu örnekler verilebilir: Sezgin, Nartgün & Kalay (2014), örgütsel sinizm, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel destek ilişkisini inceledikleri araştırmalarında örgütsel sinizm ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin varlığını belirtirken, örgütsel sinizm ile örgütsel destek arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. C.İ.Korkmaz (2011) ise örgütsel sinizm, kişilik sinizmi ve üst yönetim desteği ilişkisinde, örgütsel sinizm ile kişilik

sinizmi arasında pozitif, örgütsel sinizm ve üst yönetim desteği ile kişilik sinizmi ve üst yönetim desteği arasında ise negatif ilişki bulunduğu sonucuna varmıştır. Bozkurt (2015) örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisinde, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit ederken, örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamıştır. Son olarak Çivilidağ (2015), örgütsel sinizm, işe yabancılaşma ve yaşam doyumu ilişkisinde örgütsel sinizm ve iş yabancılaşma arasında pozitif, örgütsel sinizm ile yaşam doyumu arasında ise negatif ilişkilerin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

#### **2.2.1.2.2. Yurt İçinde Kamu Sektöründe Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar**

Kamu sektörü örgütlerinde; ağırlıklı olarak yönetici ve işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek üzerine araştırmalar yapıldığı ve yapılan araştırmaların (İ.Akyüz & Yurduseven, 2016; Çalbay, 2016; Ağırdan, 2016; Uzuntarla, Teke, Cihangiroğlu & Uğrak, 2015; Akbolat, Işık & Kahraman, 2014; Aktaş, 2014; Tayfun & Çatır, 2014) sonuçlarının kamuda örgütsel sinizmin varlığına işaret ettiği görülmektedir. Aynı çalışmaların çoğunluğunda (Çalbay, 2016; Ağırdan, 2016; Uzuntarla vd., 2015; Kepoğlu, Serarslan, Bulgurcuoğlu, Öçalınmaz & Albayrak, 2015; Akbolat vd., 2014) örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılırken, İ.Akyüz & Yurduseven'in (2016) araştırmasında kadınların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bunun yanında kamuda örgütsel sinizm ile aralarında negatif yönde anlamlı ilişki olan araştırmalar; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık (A.Yavuz & Bedük, 2016), örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık (P.Erdoğan & Bedük, 2013), örgütsel sinizm ile lider-üye etkileşimi (A.Kanbur & E.Kanbur, 2015), örgütsel sinizm ile kişi-örgüt uyumu (Aksay & Yasım, 2016) şeklinde sıralanırken örgütsel sinizm ile aralarında pozitif yönde anlamlı ilişki olan araştırmalar: örgütsel sinizm ile işgören sessizliği (Karacaoğlu & Küçükköylü, 2015; Küçükköylü, 2014), örgütsel sinizm ile tükenmişlik (Fettahlıoğlu, 2015), örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti (Çaylak, 2014) şeklinde alanyazında yer bulmuştur.

Değişkenler arasında farklı ilişkilerin gündeme geldiği bazı araştırmalar ise şu şekilde sıralanabilir. Örgütsel sinizm, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel muhalefet ilişkisini inceleyen Beldek (2015), örgütsel sinizm ile örgütsel özdeşleşme arasında



negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yavuzer Zan (2016), örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel sinizm ve örgütsel destek arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Örgütsel sinizm, hizmetkar liderlik ve stres ilişkisini inceleyen Akben (2014), örgütsel sinizm ve hizmetkar liderlik arasında negatif, örgütsel sinizm ve stres arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

### **2.2.1.2.3. Yurt İçinde Özel Sektörde Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar**

Özel sektör örgütlerinde örgütsel sinizm ile ilgili olarak, yönetici ve işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlayan çalışmalar (Gedik, 2015; Mısırdalı Yangil, Baş & Aygün, 2014; Akman, 2013) kamuda olduğu gibi özel sektör örgütlerinde de örgütsel sinizmin yaşandığını göstermektedir.

Özel sektör örgütlerinde örgütsel sinizm ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen araştırmalar örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali (F.F.Çetinkaya & Özkara, 2015; M.Erdoğan, 2015; F.F.Çetinkaya, 2014; Karacaoğlan Aslan, 2014; Karacaoğlan Aslan & Boylu, 2014; H.Özdemir, 2013), örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti (Mesci, 2014; Erbil, 2013; Çağ, 2011), örgütsel sinizm ile mobbing (Ayduğan, 2012; Gül & Ağıröz, 2011) şeklindedir.

Özel sektör örgütlerinde örgütsel sinizm ile negatif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen araştırmalar ise örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık (Balıkçioğlu, 2013; F.Özcan, 2013; Fındık & Eryeşil, 2012; Altınöz, Çöp & Sığındı, 2011), örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık (Ertosun, Genç & Gündüz Çekmecelioğlu, 2016; Kabataş, Genç & Çekmecelioğlu, 2012; Kabataş, 2010), örgütsel sinizm ile örgütsel güven (Güler, 2014; Güner, M.H.Yıldırım & İçerli, 2012), örgütsel sinizm ile pozitif örgütsel davranış (Karacaoğlu & İnce, 2013; İnce, 2012), örgütsel sinizm ile duygusal zeka (Pelit & Ayana, 2016), örgütsel sinizm ile örgütsel adalet (Efeoğlu & İplik, 2011) şeklindedir.

Bununla beraber özel sektör örgütlerinde örgütsel sinizm ile ilişkisi araştırılan diğer değişkenlerin yer aldığı çalışmalar ise şu şekilde sıralanabilir: Türköz, M.Polat & Coşar (2013) çalışmalarında örgütsel sinizm, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmışlar, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında negatif, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif

yönde ilişki tespit etmişlerdir. M.Yıldırım (2014) örgütsel sinizm, örgütsel güven ve psikolojik sözleşme ihlali ilişkisini araştırdığı çalışmasında, örgütsel sinizm ile örgütsel güven ve psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven arasında negatif, örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güzel & Ayazlar (2014) ise araştırmalarında örgütsel sinizm, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemişler, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet ve örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki tespit etmişlerdir.

### **2.2.1.3. Yurt İçinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizmin Birlikte Ele Alındığı Araştırmalar**

Yapılan incelemede eğitim ve yönetim alanyazınında dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinin araştırıldığı yurt içi çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ulaşılan bazı araştırmalar aşağıda özetlenmiştir:

Demirçelik & M.Korkmaz (2017) “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” isimli çalışmalarında ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, Kayseri’de bulunan ortaokullar arasından amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilen beş ortaokulda görevli 142 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Bulgular, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin liderlik algılarının dönüşümcü liderlikte yoğunlaştığını göstermiştir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güçlü ve diğerleri (2017) “Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” isimli çalışmalarında Ankara’da mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 201 öğretmen araştırma örneklemini oluşturduğu çalışma sonucunda edinilen bulgular, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile örgütsel sinizmin tüm boyutlarının negatif yönde anlamlı ilişki

içinde bulunduğunu, dönüşümcü liderlik stiline örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığını göstermiştir. Araştırma sonuçlarında ayrıca örgütsel sinizm ile cinsiyet ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, örgütsel sinizm ile hizmet süresi ve kıdem değişkenleri arasında ise anlamlı farklılık gözlemlendiği belirtilmiştir.

Demirel (2015) “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma” isimli çalışmada, işgörenlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin algılarının daha çok dönüşümcü liderlik üzerinde yoğunlaştığını öne sürmektedir. Örgütsel sinizm düzeyinin uygulamanın gerçekleştirildiği bölümler arasında en çok ceza, infaz ve icra bölümlerinde yoğunlaştığı belirtilmiştir. Ayrıca regresyon analizleri sonucunda cinsiyet, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik değişkenlerinin örgütsel sinizmi yordadığı sonucuna varılmıştır.

Gövez (2013) “Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki -Bir Uygulama-” isimli çalışmada, Eskişehir’de bir lojistik firmasında 129 işgören üzerinde dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sinizm düzeyine etkisini incelemiştir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik ile işgörenlerin bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm ve toplam sinizm puanları arasında negatif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgulara göre, dönüşümcü liderlik algısı arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin azaldığı görülmüştür. Örgütsel sinizm ile dönüşümcü liderlik alt boyutları karizmatik ilham, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi arasında ise negatif yönde ve güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Yapılan regresyon analizleri dönüşümcü liderliğin sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile birlikte sinizmdeki toplam varyansın %47’sini açıkladığını göstermiştir.

### **2.2.2. Yurt Dışı Araştırmalar**

Bu bölümde yalnızca yurt dışı alanyazında bulunan dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm konusundaki araştırmalara yer verilmiştir.

#### **2.2.2.1. Yurt Dışında Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar**

Bu bölümde dönüşümcü liderliğin ele alındığı araştırmalar; eğitim örgütleri, kamu sektörü örgütleri ve özel sektör örgütleri eksenli ele alınmıştır.

#### **2.2.2.1.1. Yurt Dışında Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar**

Eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderlik özelliklerinin ele alındığı bazı çalışmalar mevcuttur. Bommer, Rubin & Baldwin (2004) araştırmalarında okul yöneticilerinin yüksek kategoride dönüşümcü liderlik özelliği sergilediklerini belirtmişlerdir. Reza Zeinabadi (2013) ise çalışmasında, dönüşümcü liderlik özelliklerini cinsiyet açısından ele almış ve cinsiyet değişkeni açısından kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla dönüşümcü liderlik boyutları üzerinde anlamlı derecede yüksek puana sahip olduğunu tespit etmiştir.

Eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen araştırmalar ise dönüşümcü liderlik ile iş doyumu (Haj & Jubran, 2016; Tesfaw, 2014; Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013; Munir, Rahman, Malik & Ma'amor, 2012), dönüşümcü liderlik ile okul iklimi (Allen, Grigsby & Peters, 2015), dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü (Akomkong & Puncturebutr, 2016), dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık (Khasawneh, Omari & Abu-Tineh, 2012), dönüşümcü liderlik ile girişimcilik (Morian, Molero, Topa & Mangin, 2014), dönüşümcü liderlik ile akademik performans (A.Gill, Mand, Culpepper, Mathur & Bhutani, 2011) şeklindedir.

Virginia Üniversitesi'nde Stokes (2013) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada dönüşümcü liderlik, kültürel zeka ve tükenmişlik ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderlik ile tükenmişlik arasında ve kültürel zeka ile tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir.

#### **2.2.2.1.2. Yurt Dışında Kamu Sektöründe Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar**

Kamuda dönüşümcü liderlik ile negatif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen araştırmalar; dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti (Gyensare, Kumedzro, Sanda & Boso, 2017) şeklinde alanyazında yer almaktadır.

Kamuda dönüşümcü liderlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen araştırmalar ise dönüşümcü liderlik ile sosyal sermaye (S.Kim & Seo, 2016), dönüşümcü liderlik ile güçlendirme (Arab-Rahmatipour, Beyramzadegan, Foroutan-Rad & Khiavi, 2016), dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet (H.Kim & J.Kim, 2013), dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık (H.Kim, 2014; H.Kim & J.Kim, 2013), dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık (S.Kim & Seo, 2016; Farahani, Taghadosi & Behboudi, 2011) şeklindedir.

Kamuda gerçekleştirilen ve değişkenler arasında pozitif yönde ilişkiler tespit edilen bir başka araştırmada Callier (2014), dönüşümcü liderlik ile kamu hizmet motivasyonu ve işgören motivasyonu ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderlik ile kamu hizmet motivasyonu arasında pozitif yönde, dönüşümcü liderlik ile işgören performansı arasında ise yine pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir.

Kamuda gerçekleştirilen bir başka araştırmada Bronkhorst, Steijn & Vermeeren (2015), dönüşümcü liderlik ve iş motivasyonu ilişkisinde hedef belirlemenin aracılık etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderliğin iş motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olduğu ve hedef belirlemenin bu ilişkiye aracılık ettiği belirtilmiştir.

### **2.2.2.1.3. Yurt Dışında Özel Sektörde Dönüşümcü Liderliğin Ele Alındığı Araştırmalar**

Özel sektör örgütlerinde dönüşümcü liderlik ile negatif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen araştırmalar dönüşümcü liderlik ile iş stresi (Salem & Kattara, 2015; A.Gill, Flaschner & Bhutani, 2010), dönüşümcü liderlik ile iş tükenmişliği (Salem & Kattara, 2015), dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti (Tse, Huang & Lam, 2013), dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali (Bae & Shin, 2017; Bae & Shin, 2016) şeklinde alanyazında yer almaktadır.

Özel sektör örgütlerinde dönüşümcü liderlik ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen araştırmalar ise dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme (Pradhan, Panda & Jena, 2017), dönüşümcü liderlik ile işgören yaratıcılığı (Jyoti & Dev, 2015), dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilik (Kasemsap, 2017; Malik & Awan, 2016), dönüşümcü liderlik ile işle bütünleşme (Bae & Shin, 2017; Bae & Shin, 2016), dönüşümcü liderlik ile iş doyumu (Abouraia & Othman,

2017; A.Gill, Flaschner, Shah & Bhutani, 2010), dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık (Abouraia & Othman, 2017; Nirmalasari & Djatmiko, 2015), dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık (Shah, Hamid, Memon & Mirani, 2016), dönüşümcü liderlik ile örgütsel performans (Samad, 2012) şeklindedir.

Özel sektör örgütlerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada Choi, K.Kim, Ullah & Kang (2016), dönüşümcü liderlik ile işgörenlerin yenilikçi davranışları ve bilgi paylaşımı ilişkisini araştırmışlar ve dönüşümcü liderlik ile yenilikçi davranış arasında pozitif yönde, dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı arasında ise yine pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Twigg & Kang (2012) Amerikan Aşçılık Federasyonu'nun sertifikalı şef üyelerinden oluşturdukları ve aralarında şef, aşçı, pastacı, mutfak eğitmeni ve yönetici bulunan 295 kişilik çalışma gruplarıyla liderliğin algılanan örgütsel destek, tükenmişlik, idealizm ve benlik saygısı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemek için çok faktörlü liderlik ölçeğinin kullanıldığı araştırmada, işgörenlerin yöneticilerine dair algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ile algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Özel sektör örgütlerinde dönüşümcü liderlik ve tükenmişlik ilişkisinin ele alındığı bir çalışmada Zopiatis & Constanti (2010), Kıbrıs'ta 500 otel yöneticisi üzerinde çok faktörlü liderlik ölçeği ile yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarında, dönüşümcü liderlik ile kişisel başarı arasında pozitif yönde, dönüşümcü liderlik ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

#### **2.2.2.2. Yurt Dışında Örgütsel Sinizm İle İlgili Doğrudan Yapılmış Araştırmalar**

Bu bölümde örgütsel sinizmin ele alındığı araştırmalar; eğitim örgütleri, kamu sektörü örgütleri ve özel sektör örgütleri eksenli ele alınmıştır.

##### **2.2.2.2.1. Yurt Dışında Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar**

Eğitim örgütlerinde örgütsel sinizmin ele alındığı çalışmalarda örgütsel sinizmin farklı değişkenler ile ilişkisi ve aracılık rolleri araştırılmıştır. Kudo, Sakuda & Tsuru (2016) örgütsel sinizm, iş tatmini ve umut ilişkisini incelediği araştırmasında örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif yönde, umut ve iş tatmini arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada değişkenler arasındaki aracılık rolleri de belirlenmeye çalışılmış, sonuç olarak umut değişkeninin örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirtilmiştir.

Chudzicka-Czupała, Chrupała-Pniak & Grabowski (2014) öğretmenlerin neden sinik davranışları gösterdiğini ve örgütsel sinizmin öncüllerini araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel sinizm, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve aile-iş çatışması değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında devam bağlılığı ve aile-iş çatışması örgütsel sinizmin pozitif belirleyicisi olarak belirtilirken, duygusal bağlılık ise örgütsel sinizmin negatif belirleyicisi olarak tespit edilmiştir.

Ewis (2014) örgütsel sinizmin işgörenlerin örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet algılarında aracı rol üstlenip üstlenmediğini araştırdığı çalışmasında, örgütsel sinizm ile örgütsel destek arasında negatif yönde, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet boyutları olan dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet arasında negatif yönde, örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Salavati, Zandi & Amani (2014) örgütsel sinizm ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, örgütsel sinizmi yıkıcı inançlar (bilişsel), olumsuz duygular (duyuşsal) ve küçük düşürücü/kritik davranışlar (davranışsal) boyutlarında ele almışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel sinizmin boyutları ile bilgi paylaşımı arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

#### **2.2.2.2.2. Yurt Dışında Kamu Sektöründe Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar**

Kamuda örgütsel sinizm ile negatif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen araştırmalar; örgütsel sinizm ile işgören performansı (Rehan vd., 2017), örgütsel sinizm ile yenilikçi davranışlar (Firoozi, M.Mokhtari & A.Mokhtari, 2016),

örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık (Aly, Ghanem & El-Shanawany, 2016; Nafei, 2013b; Nafei, 2013c; Bashir, 2011), örgütsel sinizm ile örgütsel destek (Aly vd., 2016), örgütsel sinizm ile iş doyumu (Volpe, Mohammed, Hopkins, Shapiro & Dellasega, 2014; Bashir, 2011) şeklinde alanyazında yer almaktadır. Örgütsel sinizm ile iş doyumu ilişkisini inceleyen bir başka çalışmada (Nafei, 2013c) örgütsel sinizmin duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlarının birlikte iş doyumundaki farklılığın düzeyinin daha fazla açıklanmasının sağladıkları belirtilmiştir. Aynı çalışmada örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları ile iş doyumu arasında negatif yönde anlamlı, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ile iş doyumu arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Kamuda örgütsel sinizm ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu belirlenen araştırmalar ise örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali (Bashir, 2011; Bashir, Nasir, Saeed & Ahmed, 2011), örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti (Nazir, Ungku, Nawab & Shah, 2016; Volpe vd., 2014) şeklindedir.

Kamuda gerçekleşen bir başka araştırmada Han, Woo, Ju, Lim & Han (2013), örgütsel sinizm, sosyal sermaye, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında, sosyal sermayenin örgütsel sinizmin oluşumunu azaltmada ve örgütsel bağlılığı artırmada doğrudan etkili olduğu, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olduğu, sosyal sermayenin -örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık aracı rol oynadığında- işten ayrılma niyeti üzerinde kısmi ve dolaylı olarak etkili olduğu belirtilmiştir.

Nafei (2013a) ise kamuda örgütsel sinizm ile örgütsel değişim ilişkisini incelediği araştırmasında örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının birlikte örgütsel değişimdeki farklılığın düzeyinin daha fazla açıklanmasını sağladıkları sonucuna ulaşmıştır.

#### **2.2.2.2.3. Yurt Dışında Özel Sektörde Örgütsel Sinizmin Ele Alındığı Araştırmalar**

Özel sektör örgütlerinde örgütsel sinizm ile negatif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen çalışmalar; örgütsel sinizm ile iş doyumu (Grama, 2017; Grama & Botone, 2017), örgütsel sinizm ile işle bütünleşme (Grama & Botone, 2017), örgütsel sinizm ile örgütsel destek (Peplinski, 2014) şeklinde alanyazında yer almaktadır. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı ilişki



tespit edilen bir diğerk çalışmada (Yasin & Khalid, 2015), aynı zamanda örgütsel sinizm ile işle ilişkili yaşam kalitesi arasında da negatif yönde anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir.

Özel sektör örgütlerinde örgütsel sinizm ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu tespit edilen çalışmalarda ise şu sonuçlara ulaşılmıştır: Jiang, Chen, Sun & Yang (2017) örgütsel sinizm, otoriter liderlik, psikolojik sözleşme ihlali ve sapkın işyeri davranışları değışkenlerinin ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, örgütsel sinizm ile otoriter liderlik arasında pozitif yönde, örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif yönde, örgütsel sinizm ile sapkın işyeri davranışları arasında yine pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Örgütsel sinizm ile sapkın işyeri davranışları arasında pozitif ilişki tespit eden bir diğerk çalışmada (Shahzad & Mahmood, 2012) ise ek olarak örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönde, örgütsel sinizm ile negatif duygulanım arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir.

Özel sektör örgütlerinde gerçekleşen bir başka araştırmada (Khan, 2014) ise örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti, içsel motivasyon ve iş doyumunu ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde, örgütsel sinizm ile içsel motivasyon arasında negatif yönde, örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasında yine negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

### **2.2.2.3. Yurt Dışında Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizmin Birlikte Ele Alındığı Araştırmalar**

Rabie, Karimi & Sadigh (2016) çalışmalarında, dönüşümcü liderlik stili ve örgüt kültürünün örgütsel sinizmin oluşumu üzerindeki etkilerini incelemişleridir. Araştırmanın evrenini Tahran'da bir ziraat bankasında çalışan 1022 işğören oluşturmaktadır. Araştırmada dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi boyutlarında; örgüt kültürü, katılım, tutarlılık, uyarılma, vizyon boyutlarında; örgütsel sinizm ise yıkıcı inançlar, negatif duygular, aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar boyutlarında ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin oluşumu üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı, diğerk taraftan örgüt kültürü ile sinizm arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Penava & Šehić (2014) çalışmalarında, örgütsel değişim sürecinde işgören davranışlarını şekillendirmede dönüşümcü liderliğin önemini araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmada, liderlik türleri; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve yetki verici (laissez-faire) liderlik boyutlarında, değişim direnci faktörleri ise duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlarda ele alınmıştır. Değişim içeriği; gerekçe ve çekicilik boyutlarında, değişim süreci faktörleri; katılım, iletişim, yönetime güven boyutlarında değerlendirilmiş ve değişim sürecini etkileyen diğer faktörler bağlılık, sinizm ve belirsizlik olarak çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmanın sinizm ve dönüşümcü liderlik ile ilgili bulgularında, dönüşümcü liderlik ile sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu vurgulanmıştır.

Rubin, Dierdorff, Bommer & Baldwin (2009) çalışmalarında, lider örgütsel değişim sinizmi ve lider sinizminin öncülleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada lider sinizmin öncülleri, lider boyutunda performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören boyutunda ise örgütsel bağlılık olarak tanımlanmıştır. 106 katılımcı üzerinden toplanan verilerden elde edilen bulgular, lider örgütsel değişim sinizmi ile lider ve işgören boyutları arasında negatif bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Dönüşümcü liderlik davranışının ise bu ilişkide tamamıyla aracı rol üstlendiği, dönüşümcü liderliğin bu ilişkiyi büyük ölçüde açıkladığı belirtilmiştir.

Avey, Hughes, Norman & Luthans (2008) çalışmalarında, işgören olumsuzluğu ile mücadelede pozitif kapasite, dönüşümcü liderlik ve güçlendirmenin rolünü araştırmışlardır. Çalışma kapsamında güven, umut, iyimserlik ve esneklik pozitif kapasite; sinizm ve işten çıkma niyeti ise işgören olumsuzluğu olarak ele alınmıştır. 341 katılımcıdan toplanan veriler, psikolojik kapasite ve dönüşümcü liderliğin güçlendirme, sinizm ve işten çıkma niyetinde anlamlı belirleyiciler olduğu göstermiştir. Regresyon analizi sonuçları dönüşümcü liderlik ile sinizm ve işten çıkma niyeti arasında negatif, psikolojik kapasite ile sinizm ve işten çıkma niyeti arasında negatif, psikolojik kapasite ile dönüşümcü liderlik ve güçlendirme arasında ise pozitif yönde bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Araştırma sonuçlarında, güçlendirmenin psikolojik kapasite ile işten çıkma niyeti arasında ve dönüşümcü liderlik ile işten çıkma niyeti arasında aracı rol üstlendiği, bununla beraber psikolojik kapasite ile sinizm arasında ve dönüşümcü liderlik ile sinizm arasında herhangi bir rolünün bulunmadığı belirtilmiştir. Araştırma bulgularında, dönüşümcü liderlerin işgörenlerinin sinizm düzeylerini etkilemede doğrudan rolü olabileceği görülmüştür.

Wu, Neubert & Yi (2007) Çin’de 469 işgören üzerinde yaptıkları araştırmalarında, dönüşümcü liderlik ve grup uyumunun örgütsel değişim sinizmine etkilerini incelemişler ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların grup uyumu hakkındaki algılarının, dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki üzerinde etkili olduğu, yüksek düzeydeki grup uyumunun örgütsel değişim sinizmi üzerinde dönüştürücü liderliğin etkisini daha fazla güçlendirdiği ortaya koyulmuştur. Ayrıca araştırmacılar, dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi ilişkisinde işgörenlerin uyum algılarına tamamıyla kişilerarası adaletin aracı olduğunu; bilgilendirici ve kişilerarası adaletin birlikte kısmen aracı rol oynadığını belirtmişlerdir.

Bommer, Rich & Rubin (2005) çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. 372 işgören üzerinden veri toplanan çalışmada, dönüşümcü liderlerin altı belirgin davranışı ile işgörenlerin örgütsel değişim karşısında yaşadıkları sinizm ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel değişim sinizmini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar, dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip yöneticilerin işgörenlerinin örgütsel değişim sürecinde yaşadığı sinizmi daha iyi yönetebildiğini, dönüşümcü lider özelliklerine sahip işgörenlerin sinizmin etkilerinden daha az etkilendiğini ve işgörenlerin örgütsel değişime olan direnç düzeyinin daha düşük olduğunu göstermiştir.

Bommer, Rubin & Baldwin (2004) 227 yönetici ve 2247 işgören üzerinden veri topladıkları araştırmalarında, etkili liderlikte dönüşümcü liderlik ve öncülleri üzerine çalışmışlardır. Dönüşümcü liderlik davranışının birçok olumlu örgüt çıktısı ile ilişkilendirildiği ancak araştırmaların “davranış” gibi öncüllerle ilişkisinin incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmiş ve bu düşüncenin araştırmanın çıkış noktası olduğu vurgulanmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışını test etmek için örgütsel değişim sinizmi ve akran liderlik davranışı öncülleri kullanılmıştır. Araştırmada, akran liderlik davranışı dönüşümcü liderliği pozitif yönde etkilerken, örgütsel değişim sinizmi ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında negatif yönde bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Bulgular ayrıca sinizm ve akran liderlik davranışının birlikte dönüşümcü liderlik davranışındaki değişimlerin %24’ünü açıkladığını göstermiştir.

### 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 tekniklere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişki, ilişkiisel tarama modeli kullanılarak incelenmiştir.

İlişkiisel tarama modelleri; iki ve daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ya da değişimin derecesini belirlemek için kullanılan araştırma modelleridir (Karasar, 2008). Araştırmada öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik stiline sinizm düzeylerine etkisi tespit edilerek çeşitli değişkenler bakımından incelenmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Balıkesir ili Karesi, Altıeylül, Edremit ve Ayvalık ilçelerindeki Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı 28 lisede, 2016-2017 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma resmi Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Anadolu Liseleri ve Anadolu İmam Hatip Liseleri üzerinden yürütülmüştür. Araştırmaya Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri, Özel Eğitim İş Okulları ve Temel Liseler (Özel Liseler) dahil edilmemiştir. Bu doğrultuda Balıkesir İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre; 2016-2017 eğitim öğretim yılında Ocak 2017 tarihi itibarıyla Karesi, Altıeylül, Edremit ve Ayvalık ilçe merkezlerindeki 28 lisede 1184 öğretmen (552 kadın, 632 erkek) görev yapmaktadır. Araştırma evreni belirlenirken iki merkez ilçe ve Balıkesir ili periferisindeki iki ilçe seçilmiştir. Periferideki ilçelerin seçiminde “basit rastlantısal örnekleme” yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, araştırma tüm evren üzerinden yürütülmüştür. Araştırmada yer alan ilçeler, uygulama yapılan okullar ve

öğretmen sayıları ile araştırmaya katılan öğretmenlerin sayılarına Çizelge 4'te yer verilmiştir.

**Çizelge 4. Araştırmaya Katılan İlçeler, Okul ve Öğretmen Sayıları**

İlçe Adı	Okul Adı	Okuldaki Öğretmen Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı	Dönen Ölçek Toplamı
Karesi	Şule Yüksel Şenler Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	48	30	319
	Adnan Menderes Anadolu Lisesi	62	36	
	Fatma Emin Kutvar Anadolu Lisesi	40	26	
	Balıkesir Anadolu İmam Hatip Lisesi	51	32	
	Balıkesir Muharrem Hasbi Anadolu Lisesi	45	22	
	Zühtü Özkardaşlar Anadolu Lisesi	47	26	
	Sırrı Yırcalı Anadolu Lisesi	65	39	
	Balıkesir Lisesi	62	41	
	Rahmi Kula Anadolu Lisesi	48	31	
	Albay C. Tayyar-Nuran Oğuz Anadolu Lisesi	40	26	
	Atatürk Anadolu Lisesi	12	10	
	İnebey Anadolu Lisesi	45	0	
	Şehit Turgut Solak Fen Lisesi	48	0	
İstanbulluoğlu Sosyal Bilimler Lisesi	43	0		
Edremit	Abidin Pak-Pakmaya Anadolu Lisesi	43	25	102
	Edremit Körfez Anadolu Lisesi	51	32	
	Ülkü Muharrem Ertaş Anadolu Lisesi	24	13	
	Şehit Mustafa Serin Fen Lisesi	29	20	
	Edremit Fikriye-Mehmet Elberk Anadolu Lisesi	18	12	
Ayvalık	Ayvalık Anadolu Lisesi	30	16	54
	Rahim Usta Anadolu Lisesi	30	20	

#### Çizelge 4-devam

	Atatürk Anadolu Lisesi	25	16	
	Ustalı Anadolu İmam Hatip Lisesi	10	2	
	Gaziosmanpaşa Anadolu Lisesi	36	22	
	Gülser Mehmet Bolluk Anadolu Lisesi	38	27	
Altıeylül	Balıkesir Cumhuriyet Anadolu Lisesi	66	0	49
	15 Temmuz Şehitler Anadolu Lisesi	73	0	
	Yakup Mihriye Akdeniz Anadolu İmam Hatip Lisesi	55	0	
Toplam		1184	524	524

Araştırmada 28 okulun tamamına veri toplama araçları ulaştırılmasına rağmen 22 okulun veri toplama araçlarını cevaplaması sağlanabilmiş ve bu okullardan toplamda 524 ölçeğin geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan ölçeklerin 24'ü (%4.58) uygun şekilde doldurulmadığından değerlendirmeye alınmamış ve 500 geçerli ölçek uygulamaya dahil edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

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

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının ilk bölümünde kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, okul kıdemi ve branş bilgilerini belirlemek amacıyla toplam dört madde kullanılmıştır.

#### 3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ), Brandes, Dharwadkar & Dean (1999) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada ölçeğin Kalağan'ın (2009) çalışmasında

kullanmış olduğu 13 maddelik formu kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlayan ve olumlu ifadeler içeren ölçeğin ilk Türkçeye uyarlama çalışmaları Erdost ve diğerleri (2007) tarafından yapılmıştır.

ÖSÖ, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bilişsel boyutunda beş (1., 2., 3., 4. ve 5. maddeler), duyuşsal boyutunda dört (6., 7., 8. ve 9. maddeler), davranışsal boyutunda dört (10., 11., 12. ve 13. maddeler) madde bulunmaktadır. Erdost ve diğerlerinin (2007) çalışmalarında 10. madde duyuşsal boyutta yer alırken Kalağan'ın (2009) çalışmasında 10. madde davranışsal boyutta yer almıştır. Bu çalışmada da Kalağan'ın (2009) çalışmasına benzer olarak 10. madde davranışsal boyutta yer almaktadır.

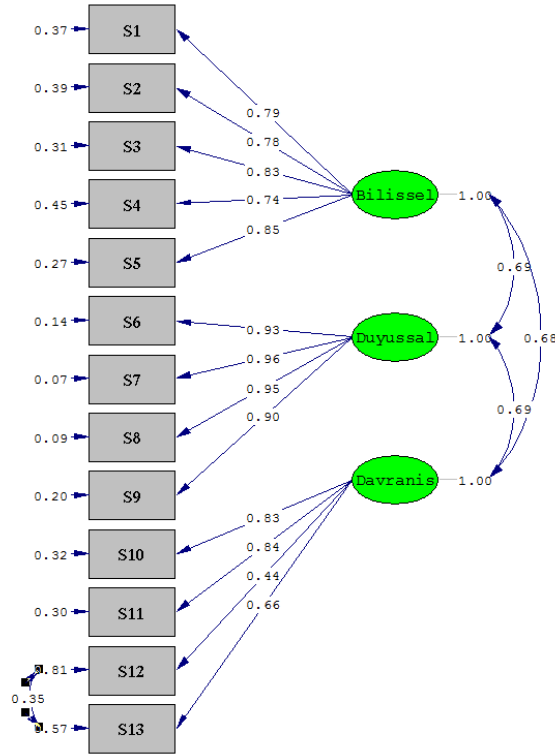
Ölçekteki ifadeler, “Hiç Katılmıyorum (1)”, “ Katılmıyorum (2)”, “Kısmen Katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklinde artan düzende puanlanan 5’li likert tipindedir.

Kalağan'ın (2009) araştırmasında ölçeğin açımlayıcı faktör analizi (AFA) için bulunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.91, Bartlett Sphericity değeri  $\chi^2=2348.88$  ( $p<.05$ )’dir. Ölçek maddelerinin faktör yük değerleri bilişsel boyutta .76 ile .82 arasında, duyuşsal boyutta .74 ile .88 arasında ve davranışsal boyutta .67 ile .89 arasında olduğu bildirilmektedir. Kalağan (2009) ölçeğin açıkladığı toplam varyansı %79, Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısını bilişsel boyutta  $\alpha=.91$ , duyuşsal boyutta  $\alpha=.95$ , davranışsal boyutta  $\alpha=.87$ , ölçeğin toplamı için ise  $\alpha=0.93$  olarak hesaplamıştır.

Bu araştırma kapsamında ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri araştırmacı tarafından yeniden yapılmış ve yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin Kalağan (2009) ile Erdost ve diğerlerinin (2007) çalışmalarındaki gibi üç boyutlu olduğu görülmüştür. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin KMO değeri 0.93, Barlett Sphericity değeri  $\chi^2=5277.256$  ( $p<.00$ ) olarak bulunmuştur. ÖSÖ'nün bilişsel boyutunda yer alan 1., 2., 3., 4. ve 5. maddelerin faktör yük değerleri .73 ile .81 arasında, duyuşsal boyutunda yer alan 6., 7., 8. ve 9. maddelerin faktör yük değerleri .85 ile .89 arasında, davranışsal boyutunda yer alan 10., 11., 12. ve 13. maddelerin faktör yük değerleri ise .54 ile .88 arasında değişmektedir. Bilişsel boyutun açıkladığı varyans %30, duyuşsal boyutun açıkladığı varyans %28, davranışsal boyutun açıkladığı varyans ise %18’dir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans üç boyut için %76’dır.

Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı bilişsel boyutta  $\alpha=.89$ , duyuşsal boyutta  $\alpha=.97$ , davranışsal boyutta  $\alpha=.80$  bulunmuştur. Ölçeğin toplamına ait Cronbach Alpha katsayısı ise  $\alpha=.93$  olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan on üç madde için madde toplam korelasyonları .37 ile .81 arasında değişmektedir. Ölçeğin bilişsel boyutundaki beş maddenin madde toplam korelasyonları .68 ile .78 arasında, duyuşsal boyutundaki dört maddenin madde toplam korelasyonları .88 ile .94 arasında, davranışsal boyutundaki dört maddenin madde toplam korelasyonları ise .54 ile .70 arasında değişmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya konan faktör yapısını doğrulamak için LISREL programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Alanyazın bu analiz sonucunda uygun modelin belirleyicisi olarak  $X^2$ , RMSEA, CFI ve GFI ölçütlerini işaret etmektedir (T.A.Brown, 2006; Tabachnick & Fidell, 2001). Buna göre elde edilen modelin uygunluğu; Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index; CFI) ve İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index; GFI) ölçütleri ile sınanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 2’de verilmiştir. Modelin uyumunu artırmak için hata kovaryansları eklenerek S12-S13 maddeleri ilişkilendirilmiştir. Modele ilişkin path diyagramı Şekil 1’de verilmiştir.



Chi-Square=174.44, df=61, P-value=0.00000, RMSEA=0.061

Şekil 1. Örgütsel Sinizm Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Diyagram



Şekil 1’de her bir maddenin hata varyansı ve korelasyon katsayıları verilmiştir. Maddelere ilişkin korelasyon katsayılarının .44 ile .96 arasında değiştiği görülmektedir. Bununla birlikte ölçekte yer alan tüm maddelerin t değerleri  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır. Modifikasyon sonrası analiz sonuçlarına ilişkin detaylar Çizelge 5’te verilmiştir.

**Çizelge 5. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerlendirmesi**

Uyum İndeksi	Değer	Ölçüt	Değerlendirme	Dayanak
p	.000	$.05 \leq p \leq 1.00$	-	-
$X^2/sd$	2.85	$0 \leq X^2/sd \leq 3$	Mükemmel uyum	(Kline, 2005; Sümer, 2000)
RMSEA	.06	$0 \leq RMSEA \leq .06$	İyi uyum	(Hu & Bentler, 1999; Thompson, 2004)
RMR	.03	$0 \leq RMR \leq .05$	Mükemmel uyum	(T.A.Brown, 2006; Byrne, 1994)
NFI	.98	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	Mükemmel uyum	(Hu & Bentler, 1999; Sümer, 2000)
NNFI	.99	$.95 \leq NNFI \leq 1.00$	Mükemmel uyum	(Hu & Bentler, 1999; Sümer, 2000)
CFI	.99	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	Mükemmel uyum	(Hu & Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004)
GFI	.95	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	Mükemmel uyum	(Hooper, Coughlan & Mullen, 2008; Sümer, 2000)
AGFI	.92	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	İyi uyum	(Schumacher & Lomax, 1996; Hooper vd., 2008; Kelloway, 1998; Sümer, 2000)

$X^2=174.44$ ;  $sd=61$

Çizelge 5'teki göstergeler modelin iyi uyuma sahip olduğunu ve ölçeğin üç boyutta açıklanabildiğini göstermektedir. Uyum indekslerine göre beklenen ve mevcut kovaryans matrisleri arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=174.44$ ;  $sd=61$ ;  $p<.01$ ). Birçok doğrulayıcı faktör analizinde örneklemin büyük olması nedeniyle p değerinin anlamlı çıkması normal kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2016).  $X^2/sd$  oranı dikkate alındığında bu oranın 2.85 ( $174.44/61$ ) olduğu görülmektedir.  $X^2/sd$  oranının 3'ün altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir (Sümer, 2000).

RMSEA değeri incelendiğinde RMSEA'nın .06 olduğu görülmektedir. RMSEA'nın .08'den küçük olması iyi uyuma işaret etmektedir (Tabachnick & Fidel, 2001). Bu çerçevede elde edilen uyum indeksinin iyi olduğu söylenebilir. RMR'nin uyum indeksi .03 olarak görülmektedir. RMR ve standardize edilmiş RMR'nin .05'in altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir (T. A. Brown, 2006). NFI, NNFI ve CFI değerleri incelendiğinde NFI değerinin .98, NNFI değerinin .99 ve CFI değerinin .99 olduğu görülmektedir. NFI, NNFI ve CFI indekslerinin .95'in üzerinde olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir (Sümer, 2000). Bu çerçevede NFI, NNFI ve CFI değerlerinin mükemmel uyuma işaret ettiği söylenebilir. GFI ve AGFI indekslerine bakıldığında ise GFI'nin .95, AGFI'nin ise .92 olduğu görülmektedir. GFI ve AGFI indekslerinin .95'in üzerinde olması mükemmel uyuma, .90'ın üzerinde olması iyi uyuma karşılık gelmektedir (Hooper vd., 2008). Buradan hareketle GFI'nin mükemmel uyuma, AGFI'nin ise iyi uyuma işaret ettiği söylenebilir.

### 3.3.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Veri toplama aracının üçüncü bölümündeki Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ), Çetiner (2008) tarafından geliştirilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki dönüşümcü liderlik algılarını belirlemeyi amaçlayan ölçekte tamamı olumlu ifadeler içeren 29 madde yer almaktadır.

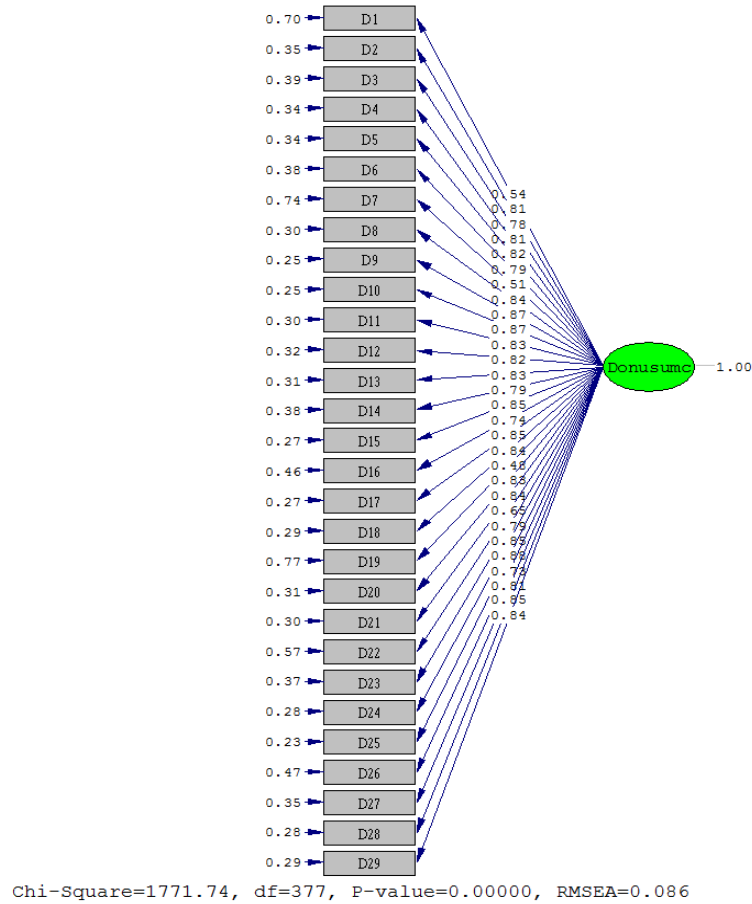
DLÖ, tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler, “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Nadiren Katılıyorum (2)”, “Arasına Katılıyorum (3)”, “Çoğunlukla Katılıyorum (4)” ve “Her Zaman Katılıyorum (5)” şeklinde artan düzende puanlanan 5'li likert tipindedir. Ölçekte yer alan 19. madde ters kodlanmıştır.

Çetiner (2008) çalışmasında, ölçeğin KMO değerini 0.97, Cronbach Alpha katsayısını  $\alpha=.97$  olarak hesaplamış, ölçeğin açıklanan varyans değerlerinin .02 (19.madde) ile .83 (4. madde) arasında değiştiğini bildirmiştir.

Bu araştırma kapsamında ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri araştırmacı tarafından yeniden yapılmış ve yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal formundaki gibi tek boyutlu olduğu görülmüştür. Ölçekte bulunan 29 madde üzerinden yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin KMO değeri 0.98, Barlett Sphericity değeri  $\chi^2=14537.758$  ( $p<.00$ ) olarak bulunmuştur. DLÖ’de yer alan maddelerin faktör yük değerleri .51 ile .88 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %64’tür.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplamına ait Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=.98$  olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan tüm maddeler için madde toplam korelasyonları .49 ile .86 arasında değişmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya konan faktör yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 3’te, modele ilişkin path diyagramı ise Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Diyagram

Şekil 2’de her bir maddenin hata varyansı ve korelasyon katsayıları verilmiştir. Maddelere ilişkin korelasyon katsayılarının .48 ile .88 arasında değiştiği görülmektedir. Bununla birlikte ölçekte yer alan tüm maddelerin t değerleri  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır. Analiz sonuçlarına ilişkin detaylar Çizelge 6’da verilmiştir.

**Çizelge 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerlendirmesi**

Uyum İndeksi	Değer	Ölçüt	Değerlendirme	Dayanak
p	.000	$.05 \leq p \leq 1.00$	-	-
$X^2/sd$	4.69	$3 \leq X^2/sd \leq 5$	Orta düzeyde uyum	(Sümer, 2000)
RMSEA	.086	$0 \leq RMSEA \leq .10$	Zayıf uyum	(Kelloway, 1998; Tabachnick & Fidell, 2001)
RMR	.03	$0 \leq RMR \leq .05$	Mükemmel uyum	(T.A.Brown, 2006; Byrne, 1994)
NFI	.98	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	Mükemmel uyum	(Hu & Bentler, 1999; Sümer, 2000)
NNFI	.99	$.95 \leq NNFI \leq 1.00$	Mükemmel uyum	(Hu & Bentler, 1999; Sümer, 2000)
CFI	.99	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	Mükemmel uyum	(Hu & Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004)
GFI	.80	$.90 \leq GFI \leq 1.00$	İyi uyuma yakın	(Schumacker & Lomax, 1996; Hooper vd., 2008; Kelloway, 1998; Sümer, 2000)
AGFI	.77	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	İyi uyuma yakın	(Schumacker & Lomax, 1996; Hooper vd., 2008; Kelloway, 1998; Sümer, 2000)

$X^2=1771.74$ ;  $sd=377$

Çizelge 6'daki göstergeler modelin iyi uyuma sahip olduğunu ve ölçeğin tek boyutta açıklanabildiğini göstermektedir. Uyum indekslerine göre beklenen ve mevcut kovaryans matrisleri arasındaki fark anlamlıdır ( $X^2=1771.74$ ;  $sd=377$ ;  $p<.01$ ).  $X^2/sd$  oranı dikkate alındığında bu oranın 4.69 ( $1771.74/377$ ) olduğu görülmektedir.  $X^2/sd$  oranının 5'in altında olması orta düzeyde uyuma işaret etmektedir (Sümer, 2000).

RMSEA değeri incelendiğinde RMSEA'nın .086 olduğu görülmektedir. RMSEA'nın .10'dan küçük olması zayıf uyuma işaret etmektedir (Kelloway, 1998; Tabachnick & Fidel, 2001). RMR'nin uyum indeksi .03 olarak görülmektedir. RMR ve standardize edilmiş RMR'nin .05'in altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir (T. A. Brown, 2006). NFI, NNFI ve CFI değerleri incelendiğinde NFI değerinin .98, NNFI değerinin .99 ve CFI değerinin .99 olduğu görülmektedir. NFI, NNFI ve CFI indekslerinin .95'in üzerinde olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir (Sümer, 2000). Bu çerçevede NFI, NNFI ve CFI değerlerinin mükemmel uyuma işaret ettiği söylenebilir. GFI ve AGFI indekslerine bakıldığında ise GFI'nin .80, AGFI'nin ise .77 olduğu ve söz konusu indekslerin iyi uyuma yakın olduğu söylenebilir. (Schumacker & Lomax, 1996; Hooper vd., 2008; Kelloway, 1998; Sümer, 2000).

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nden oluşan veri toplama aracının eğitim kurumlarında uygulanabilmesi için Balıkesir Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme Komisyonu'ndan gerekli izin alınmıştır (Ek-2). Uygulama, 01.09.2016-20.01.2017 tarihleri arasında araştırmacı tarafından okullara bizzat gidilerek yapılmıştır. Çoğaltılarak araştırma kapsamında yer alan okullara dağıtılan veri toplama aracı ile 1184 öğretmene ulaşılmıştır. Uygulama sonucunda 524 veri toplama aracının geri dönüşü sağlanmıştır. Veri toplama araçlarının geri dönüş oranı %44,25'tir.

524 lise öğretmeninden dönen veri toplama araçlarından 24 tanesi (%4.58) eksik doldurulduğundan değerlendirilmeye alınmamış olup araştırma 500 öğretmen üzerinden elde edilen verilerle yürütülmüştür.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırma evreninde bulunan liselerde yapılan uygulama sonucunda 500 veri toplama aracı araştırmaya dahil edilmiştir. Toplanan verilerin evreni temsil oranı %44.25 olarak hesaplanmıştır. İstatistiksel analizler 500 öğretmen (274'ü kadın, 226'sı erkek) üzerinden elde edilen verilerle yürütülmüştür.

Liselerde görev yapan öğretmenlere uygulanan Örgütsel Sinizm ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeklerinden elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya konan faktör yapısını doğrulamak amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ise LISREL paket programı kullanılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğu ve örneklem yeterliği ölçütü Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi ile sınanmıştır. Faktör yapısını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler analizi (principal components) yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerin ideal faktör yapısının belirlenebilmesi için döndürme (rotation) yapılmış ve Varimax yöntemi tercih edilmiştir. Verilerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan Örgütsel Sinizm Ölçeği'ne 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 *çok düşük*, 1.81-2.60 arası için *düşük*, 2.61-3.40 arası için *orta*, 3.41-4.20 arası için *yüksek*, 4.21-5.00 arası için ise *çok yüksek* şeklinde değerlendirmeye alınmıştır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde yer alan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne 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.

Veri toplama aracından alınan puanlar üzerinde yapılan analizlerde aritmetik ortalama, frekans ve yüzde dağılımları gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Elde edilen bulguların yorumlanmasında Levene F testinde tüm varyansların eşit olmasından dolayı parametrik testler (pearson momentler

korelasyon katsayısı, bağımsız t-testi, tek yönlü varyans analizi, basit doğrusal regresyon) kullanılmıştır.

Veri toplama aracının ilk bölümünde yer alan demografik bilgilerin analizinde frekans (f) ve aritmetik ortalama tekniklerinden yararlanılmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin sinizm düzeylerinde, değişkenler arasındaki farklılıkların araştırılmasında; cinsiyet ve branş için bağımsız t-testi, mesleki kıdem ve okul kıdemi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde farklılığa neden olan grubun tespiti için Scheffe Testi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin sinizm düzeyleri ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon Analizi yapılmış, iki ölçüm arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson Momentler Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon analizinde elde edilen ilişkilerin kuvveti 1.00-0.70 arası için *yüksek*, 0.69-0.30 arası için *orta*, 0.29-0.00 arası için *düşük* şeklinde değerlendirmeye alınmıştır.

Örgütsel sinizmin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile yordanabilirliğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan tüm analizlerin çözümlenmesinde ve yorumlanmasında anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde veri toplama aracının lise öğretmenlerine uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular ele alınmaktadır. Bölümde ilk olarak araştırma grubu olan lise öğretmenlerinin kişisel bilgilerine ait bulgulara, akabinde ise araştırmanın alt problemine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bulgular

Veri toplama aracının ilk bölümünde kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda cinsiyet, mesleki kıdem, okul kıdemi ve branş gibi bağımsız değişkenler yer almaktadır. Araştırmaya katılan 500 öğretmenin kişisel özelliklerine ilişkin bulgulara Çizelge 7’de yer verilmiştir.

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

Bağımsız Değişken	Alt Değişken	f	%
Cinsiyet	(1) Kadın	274	54.8
	(2) Erkek	226	45.2
	Toplam	500	100.0
Mesleki Kıdem	(1) 1-10 yıl	230	46.0
	(2) 11-20 yıl	172	34.4
	(3) 21+ yıl	98	19.6
	Toplam	500	100.0
Okul Kıdemi	(1) 1-3 yıl	132	26.4
	(2) 4-6 yıl	205	41.0
	(3) 7+ yıl	163	32.6
	Toplam	500	100.0
Branş	(1) Fen Bilimleri ve Matematik (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik)	198	39.6
	(2) Sosyal Bilimler (Tarih, Coğrafya, Felsefe)	84	16.8
	(3) Dil Bilimleri (Türkçe, İngilizce, Almanca)	160	32.0
	(4) Diğer (Rehberlik, Bilişim Teknolojileri, Görsel)	58	11.6



### Çizelge 7-devam

Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi)		
Toplam	500	100.0

Çizelge 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 274'ü (%54.8) kadın, 226'sı (%45.2) erkektir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 230'u (%46) 1-10 yıl, 172'si (34.4) 11-20 yıl, 98'i (%19.6) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Okuldaki kıdem süreleri açısından öğretmenlerin 132'si (%26.4) 1 ila 3 yıl arası, 205'i (%41) 4 ila 6 yıl arası, 163'ü (%32.6) ise 7 yıl ve üzeri zamandır aynı okulda çalışmaktadır. Branş bakımından ise öğretmenlerin 198'inin (%39.6) fen bilimleri ve matematik branşlarında, 84'ünün (%16.8) sosyal bilimler branşlarında, 160'ının (%32) dil bilimleri branşlarında, 58'inin, (%11.6) ise diğer branşlarda görev yapmakta olduğu görülmektedir.

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

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

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

Lise öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel sinizm düzeyleri ile öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinin hangi seviyede olduğunu belirlemeyi amaçlayan araştırmanın birinci alt problemine ait bulgular Çizelge 5'te verilmiştir.

#### Çizelge 8. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü

##### Liderlik ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	ss
Bilişsel Sinizm	500	2.02	.85
Duyuşsal Sinizm	500	1.63	.92
Davranışsal Sinizm	500	2.16	.90
Örgütsel Sinizm	500	1.94	.76

### Çizelge 8-devam

Dönüşümcü Liderlik	500	3.89	.79
--------------------	-----	------	-----

Liselerde görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm puan ortalamalarına Çizelge 8’de yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik aritmetik ortalama puanının ( $\bar{X}$ =3.89; ss=.79) “çoğunlukla” aralığında olduğu görülmektedir. Yani öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “çoğunlukla” dönüşümcü lider özelliği sergilediği söylenebilir.

Çizelge 8 örgütsel sinizm açısından ele alındığında ise öğretmenlerin örgütsel sinizm aritmetik ortalama puanının ( $\bar{X}$ =1.94; ss=.76), bilişsel sinizm aritmetik ortalama puanının ( $\bar{X}$ =2.02; ss=.85), duyuşsal sinizm aritmetik ortalama puanının ( $\bar{X}$ =1.63; ss=.92), davranışsal sinizm aritmetik ortalama puanının ( $\bar{X}$ =2.16; ss=.90) olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm puan ortalamaları “düşük”, duyuşsal sinizm puan ortalaması ise “çok düşük” aralığında yer almaktadır. Sinizmle ilgili bulgular, öğretmenlerin okullarında algıladıkları sinizm düzeyinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

a- Araştırmanın ikinci alt problemi olan lise öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinde cinsiyete göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız t-testi sonuçları Çizelge 9’da verilmiştir.

### Çizelge 9. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin

#### Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Farklılığı için Bağımsız t-testi

##### Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	274	3.86	.79	-.782	.435
	Erkek	226	3.92	.79		
	Toplam	500				

Çizelge 9 incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

b- Araştırmanın ikinci alt problemi olan lise öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinde mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 10'da verilmiştir.

**Çizelge 10. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Farklılığı için Anova Sonuçları**

Alt Boyut	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss	F	Sd	p
Dönüşümcü Liderlik	(1) 1-10 yıl	230	3.94	.77	1.643	497	.194
	(2) 11-20 yıl	172	3.88	.75			
	(3) 21+ yıl	98	3.77	.89			
Toplam		500					

Çizelge 10 incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinde öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

c- Araştırmanın ikinci alt problemi olan lise öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinde okul kıdemine göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 11'de verilmiştir.

**Çizelge 11. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Okul Kıdemine Göre Farklılığı için Anova Sonuçları**

Alt Boyut	Okul Kıdemi	N	$\bar{X}$	ss	F	Sd	p	Fark (Scheffe)
Dönüşümcü Liderlik	(1) 1-3 yıl	132	3.68	.89	6.379	497	.002**	1-2; 1-3
	(2) 4-6 yıl	205	3.93	.82				
	(3) 7+ yıl	163	4.00	.61				
Toplam		500						

\*\*p<.01

Çizelge 11’de yer alan sonuçlara göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinde öğretmenlerin okul kıdemlerine göre  $p<.01$  düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p=.002$ ). Okul kıdemine göre farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, bulunduğu okulda 4 ila 6 yıldır görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.93$ ;  $ss=.82$ ) dönüşümcü liderlik algıları bulunduğu okulda 1 ila 3 yıldır görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X}=3.68$ ;  $ss=.89$ ) göre; bulunduğu okulda 7 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X}=4.00$ ;  $ss=.61$ ) dönüşümcü liderlik algıları bulunduğu okulda 1 ila 3 yıldır görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X}=3.68$ ;  $ss=.89$ ) göre daha yüksektir. Bulduğu okulda diğer gruplara göre daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin yöneticilerini daha dönüşümcü bulması; yönetici ile geçirilen süre arttıkça öğretmen ve yöneticilerin birbirlerini daha iyi tanınması, elverişli kurum olanakları ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha rahat sergileyebilmesi, okulda geçen sürenin artmasıyla öğretmenlerin okula karşı aidiyet hissetmesi ve örgütsel amaçları içselleştirmesi ile açıklanabilir.

d- Araştırmanın ikinci alt problemi olan lise öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinde branşa göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 12’de verilmiştir.

**Çizelge 12. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Branşına Göre Farklılığı için Anova Sonuçları**

Alt Boyut	Branş	N	$\bar{X}$	ss	F	Sd	p	Fark (Scheffe)
Dönüşümcü Liderlik	(1) Fen Bilimleri ve Matematik	198	3.74	.84	4.350	497	.005**	1-2; 1-3; 1-4
	(2) Sosyal Bilimler	84	4.00	.80				
	(3) Dil Bilimleri	160	3.95	.72				
	(4) Diğer	58	4.06	.66				
Toplam		500						

\*\* $p<.01$

Çizelge 12’de yer alan sonuçlara göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinde öğretmenlerin branşlarına göre  $p < .01$  düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p = .005$ ). Branşa göre farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre sosyal bilimler branşlarında görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4.00$ ;  $ss = .80$ ) dönüşümcü liderlik algıları fen bilimleri ve matematik branşlarında görev yapanlara ( $\bar{X} = 3.74$ ;  $ss = .84$ ) göre, dil bilimleri branşlarında görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.95$ ;  $ss = .72$ ) dönüşümcü liderlik algıları fen ve matematik branşlarında görev yapanlara ( $\bar{X} = 3.74$ ;  $ss = .84$ ) göre, diğer branşlarda görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 4.06$ ;  $ss = .66$ ) dönüşümcü liderlik algıları fen ve matematik branşlarında görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.74$ ;  $ss = .84$ ) göre daha yüksektir.

#### 4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

a- Araştırmanın üçüncü alt problemi olan lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarında, sinizmin alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan bağımsız t-testi sonuçları Çizelge 13’te verilmiştir.

**Çizelge 13. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyetine Göre Farklılığı için Bağımsız t-testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Bilişsel Sinizm	Kadın	274	1.94	.81	-2.280	.023*
	Erkek	226	2.11	.88		
Duyuşsal Sinizm	Kadın	274	1.59	.90	-.984	.325
	Erkek	226	1.67	.94		
Davranışsal Sinizm	Kadın	274	2.12	.90	-1.089	.277
	Erkek	226	2.21	.90		
Örgütsel Sinizm	Kadın	274	1.82	.74	-1.746	.081
	Erkek	226	2.01	.78		

\* $p < .05$

Çizelge 13 incelendiğinde öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeylerinde cinsiyete göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p = .023$ ).

Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde bilişsel sinizm algısına sahiptir. Diğer boyutlarda t-testi sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

b- Araştırmanın üçüncü alt problemi olan lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile sinizm alt boyutlarında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 14’te verilmiştir.

**Çizelge 14. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığı için Anova Sonuçları**

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss	F	Sd	p	Fark (Scheffe)
Örgütsel Sinizm	(1) 1-10 yıl	230	1.92	.74	2.690	497	.069	
	(2) 11-20 yıl	172	1.88	.66				
	(3) 21+ yıl	98	2.10	.94				
Bilişsel Sinizm	(1) 1-10 yıl	230	1.95	.82	2.280	497	.103	
	(2) 11-20 yıl	172	2.02	.77				
	(3) 21+ yıl	98	2.17	1.01				
Duyuşsal Sinizm	(1) 1-10 yıl	230	1.61	.89	3.148	497	.044*	2-3
	(2) 11-20 yıl	172	1.54	.84				
	(3) 21+ yıl	98	1.83	1.09				
Davranışsal Sinizm	(1) 1-10 yıl	230	2.20	.88	2.248	497	.107	
	(2) 11-20 yıl	172	2.05	.84				
	(3) 21+ yıl	98	2.27	1.04				

\*p<.05

Çizelge 14’te yer alan sonuçlar öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeylerinde mesleki kıdeme göre p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir (p=.044). Mesleki kıdeme göre farklılığın hangi gruplar üzerinde olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}$ =1.83; ss=1.09) duyuşsal sinizm düzeyleri, 11 ila 20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X}$ =1.54; ss=.84) duyuşsal sinizm düzeylerine göre daha yüksektir. Diğer boyutlarda Anova testi sonuçlarına göre

mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Duyuşsal boyutta 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin daha sinik tutum sergilemesi, öğretmenlerin eğitim sistemindeki anlık değişimlere (sınav sistemi, müfredat uygulamaları, rotasyon, özlük hakları) karşı duyduğu öfke, endişe, gerilim gibi duygusal tepkilerle açıklanabilir. Mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerde sinizm düzeyinin artması öğretmenlerin bu değişiklikleri ciddiye almamalarından, mesleklerinin ilk yıllarındaki şok etkisini yaşamamalarından, sisteme ve yöneticilere şüpheci yaklaşımlarından kaynaklanıyor olabilir. Bir diğer açıdan öğretmenlikte kariyer fırsatlarının sınırlı oluşu ve öğretmenlikte geçirilen uzun yıllar sonrasında kariyerde ilerleme beklentilerinin giderek azalması veya yok olması da sinik tutumları artırmış olabilir.

c- Araştırmanın üçüncü alt problemi olan lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile sinizm alt boyutlarında okul kıdemine göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 15’te verilmiştir.

**Çizelge 15. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Okul Kıdemine Göre Farklılığı için Anova Sonuçları**

Alt Boyutlar	Okul Kıdemi	N	$\bar{X}$	ss	F	Sd	p	Fark (Scheffe)
Örgütsel Sinizm	(1) 1-3 yıl	132	2.09	.84	3.424	497	.033*	1-2; 1-3
	(2) 4-6 yıl	205	1.89	.75				
	(3) 7+ yıl	163	1.89	.69				
Bilişsel Sinizm	(1) 1-3 yıl	132	2.18	.92	3.193	497	.042*	1-2; 1-3
	(2) 4-6 yıl	205	1.95	.83				
	(3) 7+ yıl	163	1.98	.79				
Duyuşsal Sinizm	(1) 1-3 yıl	132	1.77	.99	2.054	497	.129	
	(2) 4-6 yıl	205	1.58	.91				
	(3) 7+ yıl	163	1.58	.87				
Davranışsal Sinizm	(1) 1-3 yıl	132	2.31	1.00	2.481	497	.085	
	(2) 4-6 yıl	205	2.13	.90				
	(3) 7+ yıl	163	2.08	.80				

\*p<.05

Çizelge 15'te yer alan sonuçlar öğretmenlerin örgütsel sinizm ve bilişsel sinizm düzeylerinde okul kıdemine göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ( $p = .033$ ;  $p = .042$ ). Okul kıdemine göre farklılığın hangi gruplar üzerinde olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre bulunduğu okulda 1 ila 3 yıldır görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ( $\bar{X} = 2.09$ ;  $ss = .84$ ) bulunduğu okulda 4 ila 6 yıldır görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X} = 1.89$ ;  $ss = .75$ ) göre; bulunduğu okulda 1 ila 3 yıldır görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ( $\bar{X} = 2.09$ ;  $ss = .84$ ) bulunduğu okulda 7 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X} = 1.89$ ;  $ss = .69$ ) göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeylerinin okul kıdemine göre farklılığı ise bulunduğu okulda 1 ila 3 yıldır görev yapanlar ( $\bar{X} = 2.18$ ;  $ss = .92$ ) ile bulunduğu okulda 4 ila 6 yıldır görev yapanlar ( $\bar{X} = 1.95$ ;  $ss = .83$ ) arasında 1 ila 3 yıldır görev yapanlar lehine; bulunduğu okulda 1 ila 3 yıldır görev yapanlar ( $\bar{X} = 2.18$ ;  $ss = .92$ ) ile bulunduğu okulda 7 yıl ve üzeri görev yapanlar ( $\bar{X} = 1.98$ ;  $ss = .79$ ) arasında yine 1 ila 3 yıldır görev yapanlar lehinedir. Diğer boyutlarda Anova testi sonuçlarına göre okul kıdemi değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Araştırma sonuçlarında bulunduğu okulda 1 ila 3 yıldır görev yapıyor olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve bilişsel sinizm ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek çıkması, yeni bir okulda göreve başlayan öğretmenlerin, okulu tanıma sürecinde okula dair beklentileri ile gerçekteki durumların uyuşmaması ve sinizmin gelişmesi ile açıklanabilir. Ayrıca kayırmacı ve adil olmayan atama ve yer değiştirme uygulamalarıyla ataması gerçekleşen öğretmenlerin yeni okullarında, okul kıdemi fazla öğretmenlerce alaycı, küçük düşürücü ve dışlayıcı davranışlara maruz kalması da sinizmi artırabilir.

d- Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri ile sinizm alt boyutlarında branşa göre anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Çizelge 16'da verilmiştir.



**Çizelge 16. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Branşa Göre Farklılığı için Anova Sonuçları**

Alt Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	ss	F	Sd	p	Fark (Scheffe)
Örgütsel Sinizm	(1) Fen Bilimleri ve Matematik	198	2.06	.77	3.174	497	.024*	1-3
	(2) Sosyal Bilimler	84	1.91	.75				
	(3) Dil Bilimleri	160	1.81	.71				
	(4) Diğer	58	1.96	.82				
Bilişsel Sinizm	(1) Fen Bilimleri ve Matematik	198	2.19	.87	5.214	497	.001**	1-3
	(2) Sosyal Bilimler	84	1.99	.88				
	(3) Dil Bilimleri	160	1.84	.77				
	(4) Diğer	58	1.96	.84				
Duyuşsal Sinizm	(1) Fen Bilimleri ve Matematik	198	1.72	.96	1.722	497	.161	
	(2) Sosyal Bilimler	84	1.58	.97				
	(3) Dil Bilimleri	160	1.51	.81				
	(4) Diğer	58	1.68	.97				
Davranışsal Sinizm	(1) Fen Bilimleri ve Matematik	198	2.22	.89	0.979	497	.402	
	(2) Sosyal Bilimler	84	2.15	.84				
	(3) Dil Bilimleri	160	2.07	.90				
	(4) Diğer	58	2.23	1.01				

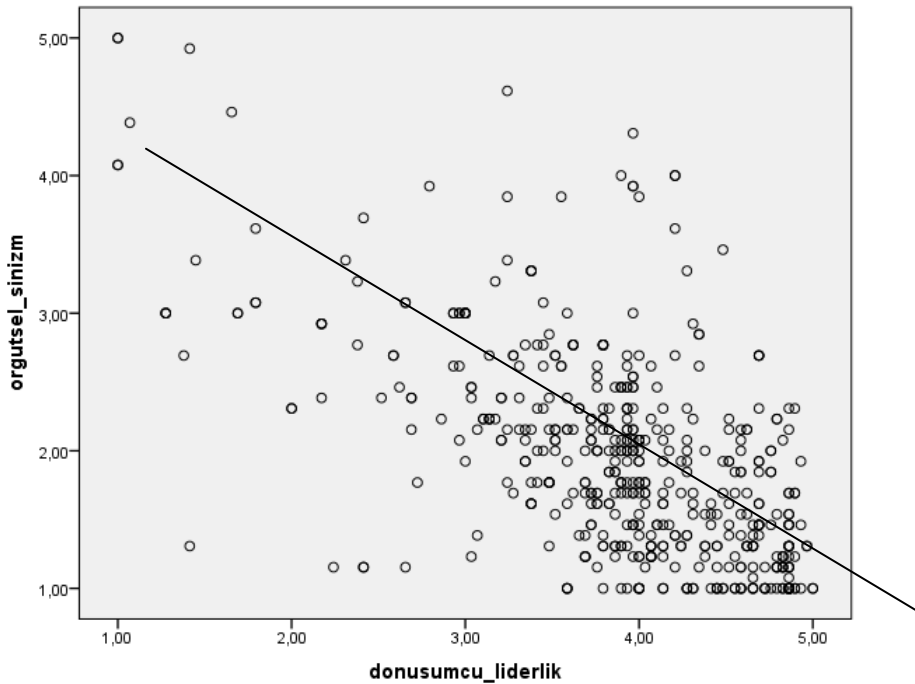
\*p<.05; \*\*p<.01

Çizelge 16’da yer alan sonuçlar öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarında  $p<.05$  ve bilişsel sinizm algılarında  $p<.01$  düzeyinde branşa göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ( $p=.024$ ;  $p=.001$ ). Branşa göre farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffé testi sonuçlarına göre fen bilimleri ve matematik branşlarındaki öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ( $\bar{X}=2.06$ ;  $ss=.77$ ) dil bilimleri branşlarındaki öğretmenlerin ( $\bar{X}=1.81$ ;  $ss=.71$ ) örgütsel sinizm düzeylerine göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeylerinin branşa göre farklılığı ise fen bilimleri ve matematik ( $\bar{X}=2.19$ ;  $ss=.87$ ) ile dil bilimleri ( $\bar{X}=1.84$ ;  $ss=.77$ ) branşları arasında fen bilimleri ve matematik branşlarındaki öğretmenler lehinedir. Diğer boyutlarda Anova testi sonuçlarına göre branş değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

#### 4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı sorusundan önce iki değişken arasındaki doğrusal ilişki Şekil 3’te incelenmiştir.



Şekil 3. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sinizm için Saçılım (Serpme) Diyagramı

Şekil 3'te yer alan saçılım grafiğine göre iki değişkene ait değerleri gösteren noktaların bir doğru etrafında toplandığı görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde doğrusal bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizi sonuçları Çizelge 17'de verilmiştir.

**Çizelge 17. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki**

	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Dönüşümcü Liderlik	-.57**	-.60**	-.39**

N=500, \*\*p<.01

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi gösteren Çizelge 17'ye göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel sinizm arasında  $r=-.57$  ( $p<.01$ ) düzeyinde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından duyuşsal sinizm arasında  $r=-.60$  ( $p<.01$ ) düzeyinde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından davranışsal sinizm arasında  $r=-.39$  ( $p<.01$ ) düzeyinde negatif yönde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Araştırma bulgularında dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin boyutları arasında negatif yönde düşük (davranışsal sinizm) ve orta (bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm) düzeyde ilişki çıkması dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel sinizmi azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

#### **4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular**

Araştırmanın beşinci ve son alt problemi dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin yordayıcısı olup olmadığıdır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin yordayıcısı olup olmadığına dair yapılan regresyon analizinden elde edilen bulgular Çizelge 18'de verilmiştir.

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

Değişken	B	R	R <sup>2</sup>	β	t	F	p
Sabit	4.227				30.959		.000
Dönüşümcü Liderlik	-.586	.607	.368	-.607	-17.045	290.532	.000

p<.001

Çizelge 18’de yer alan bulgulara göre dönüşümcü liderlik örgütsel sinizmdaki toplam varyansın %37’sini açıklamaktadır (R=.607, R<sup>2</sup>=.368). Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik örgütsel sinizmdaki değişimlerin %37’sini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki toplam etkisi (β=-.607)’dir.

Bulgular değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Özetle, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arttığında öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm azalmaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları ışığında elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir. Bölümde öncelikle, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ele alınmıştır. Ardından bu iki ölçüm bağımsız değişkenlere göre değerlendirilmiştir. Son olarak ise okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü, kuvveti ve yordayıcılığına ilişkin sonuçlara değinilmiştir.

### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler cinsiyet, mesleki kıdem, okul kıdemi ve branş gibi değişkenler, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi yordama gücü açısından değerlendirilmiş olup aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının öğretmenlere uygulanması sonucunda elde edilen verilerin analiz sonuçları, öğretmenlerin okul yöneticilerini *çoğunlukla* dönüşümcü lider olarak gördüklerini göstermektedir. Yurt içi ve yurt dışı alanyazında araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırma sonuçları bulunmaktadır. Talebloo, Basri, Asmiran & Hassan (2015) ilkokullarda yürüttükleri ve dönüşümcü liderliği demografik farklılıklar açısından ele aldıkları araştırmalarında, öğretmenin okul yöneticilerini yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak gördükleri sonucuna ulaşmışlardır. B.Kiriş (2016) öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okul yöneticilerini “çoğunlukla” dönüşümcü lider olarak algıladıklarını belirtmiştir. Göksal (2017) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri konulu araştırmasında okul yöneticilerinin “yüksek” düzeyde dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın bu sonucunu kısmen destekleyen araştırma sonuçları da yurt içi alanyazında yer almaktadır. Eğriboyun (2015) ortaöğretim okul yöneticileri ve

öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarında hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından dönüşümcü liderliğin sürdürümcü liderliğe göre daha fazla algılandığı, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin dönüşümcü liderlik görüşlerinin “katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı belirtilmiştir. Yazıcı & Akyol (2017) okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışını “orta” düzeyde sergilediklerini, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ait sıralamayı ise en çok dönüşümcü liderlik, sonrasında sürdürümcü liderlik, en az ise serbest bırakıcı liderlik şeklinde puanladıklarını belirtmişlerdir. Karabağ Köse & Güçlü (2017) okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okullarda karara katılım ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin işlemci liderliğe göre daha yüksek düzeyde gözlemlendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak A.Ling & M.Ling’in (2012) Malezya’da gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme düzeylerini düşük olarak puanladıkları görülmüştür. Benzer şekilde Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan & Kefe (2015) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, okul yöneticilerinin liderlik stillerinden en çok serbest bırakıcı liderlik stilini, daha sonra etkileşimci liderlik stilini, en az ise dönüşümcü liderlik stilini sergilediklerini belirtmişlerdir. Arokiasamy, Abdullah, Ahmad & Ismail (2016) ise ilkokullarda dönüşümcü liderlik ile örgütsel sağlık ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları sonucuna ulaştıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmanın bir diğer sonucu öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinizm düzeyleri ile ilgilidir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin algıladığı örgütsel sinizm, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm düzeyi *düşük*, duyuşsal sinizm düzeyi ise *çok düşük* seyretmektedir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin en fazla davranışsal boyutta, takiben bilişsel boyutta, en az ise duyuşsal boyutta sinizm yaşadıklarını göstermektedir.

Araştırmanın bu sonucunu destekleyen yurt içi araştırmalardan Kahveci & Demirtaş (2015) ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sinisizm

algularının incelenmesi isimli araştırmalarında, öğretmenlerin örgütsel sinizm boyutlarında sırasıyla en az duyuşsal, sonrasında bilişsel, en fazla ise davranışsal boyutta sinizm yaşadığı sonucuna ulaşmışlardır. Altinkurt & K.Yılmaz (2016) öğretmenlerin mizah tarzları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, öğretmenlerin en az duyuşsal, sonrasında bilişsel ve davranışsal boyutlarda sinizm yaşadığını belirtmişlerdir. Kaygın, T.Yılmaz, Güllüce & Salık (2017) örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri araştırmalarında öğretmenlerin sinik tutumlarının en az duyuşsal, daha sonra bilişsel, en fazla ise davranışsal boyutta görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır. Sarıkaya & Kök (2017) Pamukkale Üniversitesi'nde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, işgörenlerin en fazla davranışsal boyutta, takiben bilişsel boyutta, en az ise duyuşsal boyutta sinizm yaşadığını belirtmişlerdir. Araştırmanın öğretmenlerin en fazla davranışsal boyutta sinizm yaşadığı bulgusunu destekleyen bir yurt dışı araştırmaya alanyazında rastlanmıştır. Rehan ve diğerleri (2017) Pakistan'da hastane çalışanlarının performansı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında çalışanların en fazla davranışsal, sonrasında duyuşsal, en az ise bilişsel boyutta sinizm yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak Balay, Kaya & Cülha (2013) liselerde örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin en fazla bilişsel, daha sonra duyuşsal, en az ise davranışsal boyutta sinizm algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Çevik Tekin & Bedük (2015) Konya'da kamu hastaneleri ile özel hastaneler bünyesinde örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, işgörenlerin en fazla bilişsel, akabinde duyuşsal, en az ise davranışsal boyutta sinizm yaşadıklarını bildirmişlerdir. Aly ve diğerleri (2016) örgütsel sinizmin sonuçları üzerine hemşirelerle gerçekleştirdikleri araştırmalarında, hemşirelerin puan ortalamalarının en fazla duyuşsal, devamında davranışsal, en az ise bilişsel boyutta yoğunlaştığını bildirmişlerdir. Mousa (2017) Mısır'da resmi ilkokullarda örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında, öğretmenlerin en fazla duyuşsal, sonrasında davranışsal, en az ise bilişsel boyutta sinizm yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Görmen (2012) örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi isimli ve farklı sektörlerden katılımcılarla oluşturduğu örneklem üzerinde yürüttüğü araştırmasında, işgörenlerin örgütsel sinizme ait puan ortalamalarının sırasıyla en

fazla bilişsel, sonrasında duyuşsal, en az ise davranışsal boyutta olduğunu belirtmiştir.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yurt içi ve yurt dışı alanyazında araştırmanın bu bulgusunu destekleyen araştırma sonuçları yer almaktadır. Hardman (2011) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve gelişen/gelişmeyen okullarda öğrenci başarısı üzerindeki etkileri konulu araştirmasında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Waters (2013) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile iş doyumunu ilişkisini incelediği araştirmasında okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri üzerinde etkili olmadığı yani dönüşümcü liderlik özelliklerinin, yöneticilerin kadın ya da erkek oluşuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. A.Avcı (2015) öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini incelediği araştirmasında, dönüşümcü liderlik algısının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ünal, S.Yiğitel & L.Yiğitel (2017) ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algıları isimli araştırmalarında öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik tarzının cinsiyete göre farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Teke (2017) dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının rolünü incelediği araştirmasında, havacılık sektöründe görevli işğörenlerin dönüşümcü liderlik hakkındaki görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak Tok & Bacak (2013) öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre erkekler lehine farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Akan & Sezer (2014) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında ise okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinin dönüşümcü liderlik alt boyutunda cinsiyete göre kadınlar lehine farklılaştığını belirtmişlerdir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve bilişsel sinizm boyutunda erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yurt içi ve yurt dışı alanyazında



araştırmanın bu bulgusuna benzer çalışmalara rastlanmıştır. Lobnikar & Pagon (2004) Slovenya’da polis merkezlerinde 541 katılımcı üzerinde polis sinizmini incelemişler ve kadınların erkeklere göre daha sinik tutumlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusuna benzer bir yurt içi çalışmada Girgin & Gümüşeli (2017) demografik özellikler açısından meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarını incelemişler ve örgütsel sinizm, bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde sinizm algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Gün & Atanur Baskan (2017) öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi isimli araştırmalarında, örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutunda cinsiyete göre bir farklılaşma tespit etmişler ve söz konusu farklılığın kadın öğretim elemanları lehine olduğunu bildirmişlerdir. Altınöz, Çakıroğlu & Kahraman (2017) otel işletmelerinde görevli büro çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştırmışlar ve kadınların örgütsel sinizm puan ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak Doğan & Uğurlu (2014) okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, öğretmen algılarına göre örgütsel sinizmin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlar, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmişlerdir. H.Ergen & Ş.İnce (2017) Mersin’de ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşlerini inceledikleri ve örgütsel sinizmi dört farklı boyutta ele aldıkları araştırmalarında kadınlar ve erkekler arasında örgütsel sinizm düzeyleri açısından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yurt dışı alanyazında Bashir (2011) Pakistan’da kamu sektöründe bir örgütsel sinizm modeli geliştirmeyi ve test etmeyi amaçlamış ve örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırmanın bu bulgusunu destekleyen yurt içi ve yurt dışı araştırmalar alanyazında yer almaktadır. Mak & C.W.Kim (2009) dönüşümcü liderlikte cinsiyet, mesleki deneyim ve liderlik tecrübesi değişkenlerinin ilişkilerini araştırdıkları çalışmalarında,

dönüşümcü liderlik özellikleri ile mesleki deneyim arasında herhangi bir ilişki olmadığını; hiç mesleki deneyime sahip olmayan, 1-4 yıl arası mesleki deneyime sahip olan ya da 4 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip bireyler arasında dönüşümcü liderlik özelliklerinin farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Gençay (2014) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul imajı ilişkisini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre farklılaşmadığını bildirmiştir. Tosun (2015) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini incelediği araştırmasında, dönüşümcü liderliği idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında ele almış ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Dalgıç (2015) okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü ilişkisini çok boyutlu olarak incelediği araştırmasında, okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediğini belirtmiştir. Seçilmiş, Sarı & Kılıçlar (2016) kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının değerlendirilmesine yönelik yürüttükleri araştırmalarında dönüşümcü liderlik davranışının değerlendirilmesinde mesleki kıdem faktörünün etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yüksel (2017) bankacılık sektöründe yaptığı uygulamada, dönüşümcü liderliğin rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansı ile ilişkisini incelemiş ve işgörenlerin dönüşümcü liderlik algısının mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak M.Çelik (2013) öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ile girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, öğretmenlerin mesleki kıdemine göre yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik algılarının farklılaştığını bildirmiştir. Tanrıverdi & Paşaoğlu (2014) okul öncesi öğretmenleri üzerinde dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkilerini inceledikleri araştırmalarında, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaştığını, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının daha fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak Wylie & Gallagher (2009) İskoçya'da sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmalarında sağlık çalışanlarının öz değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik davranışlarının bazı değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemişler ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin mesleki kıdemlerine göre farklılaştığını bildirmişlerdir. Yönetici algılarına ve yöneticilerin öz değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin mesleki kıdem açısından farklılık gösterdiği bazı araştırma sonuçlarına yurt içi alanyazında da rastlanmıştır. Y.Özkan (2014) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, dönüşümcü liderliği idealleştirilmiş etki (atfedilen-davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında ele almış ve yöneticilerin algılarına göre dönüşümcü liderliğin mesleki kıdem açısından bireysel destek boyutunda farklılaştığını bildirmiştir. A.Yetim, Tolukan & Şahin (2015) spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış özelliklerini inceledikleri araştırmalarında, yöneticilerin öz değerlendirmelerinde dönüşümcü liderlik davranış düzeylerinin hizmet süresi (mesleki kıdem) değişkeni açısından farklılaştığını belirtilmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmüştür. Söz konusu farklılık duyuşsal sinizm boyutunda 11 ila 20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehinedir. Özetle, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 1-10 yıl ve 11-20 mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre duyuşsal boyutta daha fazla sinik tutum sergilediği söylenebilir.

Araştırmanın bu sonucunu destekleyen bir çalışmada Ş.Kılıç (2011) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığını belirtmiştir. Argon, Uylas & Yerlikaya (2015) Türk Millî Eğitim Sisteminde Hesap Verebilirlik Uygulamaları ve Örgütsel Sinizme Yönelik Öğretmen Görüşleri isimli çalışmalarında, kıdem değişkeninin bilişsel boyut haricindeki tüm boyutlarda ve örgütsel sinizm toplamında anlamlı fark oluşturduğunu belirtmişlerdir. Terzi & Derin (2016) demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere tüm boyutlarının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre

farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Amasralı & Aslan (2017) ise matematik öğretmenlerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılaştığını bildirmişlerdir. Özcalık (2017) pozitif ve negatif duygusallığın örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolünü araştırdığı çalışmasını, devlet üniversitelerinde görevli akademisyenler üzerinde yürütmüş ve örgütsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarında akademisyenlikteki toplam çalışma süresine göre anlamlı fark oluştuğunu tespit etmiştir.

Araştırmanın bu sonucunu kısmen destekleyen çalışmalar yurt içi ve yurt dışı alanyazında yer almaktadır. Hickman, N.L.Piquero & A.R.Piquero (2004), Niederhoffer'in sinizm ölçeğinin geçerliğini polis memurları üzerinde test ettikleri araştırmalarında sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Balay ve diğerleri (2013) örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisini inceledikleri araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Bir başka çalışmada Tayfun & Çatır (2014) hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerini incelemişler ve davranışsal sinizm boyutunda 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip hemşirelerin 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre, 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip hemşirelerin 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha sinik tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Benzer olarak Gün (2015) öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve öğretim elemanlarının davranışsal sinizm düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığını tespit etmiştir. Chen (2016) Çin'de polis memurları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, 5 ila 10 yıl mesleki deneyime sahip çalışanların göreve yeni başlayan çalışanlara göre daha sinik tutum sergilediklerini bildirmiştir.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak S.A.Yetim & Ceylan (2011) örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığını bildirmişlerdir. Doğan & Uğurlu (2014) okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, örgütsel sinizm ve alt boyutlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Fettahlıoğlu (2015) işletmelerde örgütsel sinizme yönelik algıların tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, mesleki kıdemin örgütsel sinizmin alt boyutlarının algılanmasında

farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Benzer olarak Kepoğlu ve diğerleri (2015) İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüğü personelinin sinizm düzeylerini inceledikleri araştırmalarında, personellerin sinizm düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okul kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bulunduğu okulda 1 ila 3 yıl çalışan öğretmenler ile 4 ila 6 yıl çalışan öğretmenler arasında, bulunduğu okulda 4 ila 6 yıldır çalışanlar lehine bir fark bulunmaktadır. Benzer olarak bulunduğu okulda 1 ila 3 yıl çalışanlar ile bulunduğu okulda 7 yıl ve üzeri çalışanlar arasında, bulunduğu okulda 7 yıl ve üzeri süredir çalışanlar lehine bir farklılık olduğu görülmüştür.

Araştırmanın bu sonucunu destekleyen çalışmalar yurt içi ve yurt dışı alanyazında yer almaktadır. Hardman (2011) okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğrenci başarısına ve okul geliştirmeye etkisini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin buldukları okulda geçirdikleri sürenin okul yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algılamalarında etkili olduğunu belirtmiştir. Tuncel (2013) etkili okul oluşturmada okul müdürünün dönüşümcü liderlik rolünü araştırdığı çalışmada, öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarının dönüşümcü liderliğin bütün alt boyutlarında ve dönüşümcü liderlik toplamında farklılaştığını bildirmiştir. Bay & Söker (2016) işletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümsel liderlik ilişkisini araştırdıkları ve işletmelerdeki orta-üst düzey yönetim kademesi çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında dönüşümcü liderliğin çalışma süresine göre farklılaştığı, bu farklılığın da işletmede 6 ila 10 yıldır çalışanlarla 16 yıl ve üzeri süredir çalışanlar arasında ve 6 ila 10 yıl arası çalışanlar lehine olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öncü (2017) okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, katılımcıların mesleki kıdemlerine göre dönüşümcü liderlik algılarının farklılaştığını, bu farklılığın 6 ila 10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 16 ila 20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında ve mesleki kıdemi 16 ila 20 yıl olanlar lehine olduğunu belirtmiştir. Öndeş (2017) hemşirelerin yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarını incelediği araştırmasında, araştırmaya katılan hemşirelerin yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik

özelliklerine ilişkin görüşlerinin dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarında farklılaştığını belirtmiştir.

Araştırmanın bu sonucunu kısmen destekleyen bir diğer çalışmada Ejimofor (2007), Nijerya’da dönüşümcü liderlik ve iş doyumu ilişkisini incelemiş ve okul yöneticilerinin kendi dönüşümcü liderlik özelliklerini öz değerlendirmeleri ile puanlamalarını istemiştir. Araştırma sonuçlarında aynı okulda daha fazla çalışan okul yöneticilerinin, aynı okulda daha az çalışanlara oranla liderlik özelliklerini daha dönüşümcü olarak puanladıkları belirtilmiştir.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak E.Yavuz (2009) turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile tatil köylerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, işgörenlerin çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Benzer olarak Uzer (2010) ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini araştırdığı çalışmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin algılarının çalışma süresine göre farklılaşmadığını bildirmiştir. Tipu, Ryan & Fantazy (2012) Pakistan’da dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve yenilik eğilimi ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında, işgörenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile buldukları örgütte çalışma süreleri arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yalçın (2016) liderlik olgusu bağlamında dönüşümcü liderlik kavramını incelediği araştırmasında, işgörenlerin buldukları kurumda çalışma sürelerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarının anlamlı olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile okul kıdemleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin örgütsel sinizm ve bilişsel sinizm düzeyleri okul kıdemlerine göre farklılaşmaktadır. Örgütsel sinizm boyutunda 1-3 yıl ve 4-6 yıl okul kıdemine sahip öğretmenler arasında 1-3 yıl okul kıdemine sahip olanlar lehine, 1-3 yıl ve 7 yıl üzeri okul kıdemine sahip olan öğretmenler arasında ise yine 1-3 yıl okul kıdemine sahip öğretmenler lehine bir farklılık söz konusudur. Bilişsel sinizm boyutunda 1-3 yıl ve 4-6 yıl okul kıdemine sahip öğretmenler arasında 1-3 yıl okul kıdemine sahip olanlar lehine, 1-3 yıl ve 7 yıl üzeri okul kıdemine sahip olan öğretmenler arasında ise yine 1-3 yıl okul kıdemine sahip öğretmenler lehine bir farklılık söz konusudur.

Yurt içi alanyazında araştırmanın bu sonucunu destekleyen çalışmalar yer almaktadır. Şirin (2011) öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri ile bilişsel sinizm alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Söz konusu farklılık 1 ila 2 yıldır aynı okulda çalışanlar ile 3 ila 4 yıldır aynı okulda çalışanlar arasında ve 3 ila 4 yıldır aynı okulda çalışanlar lehine; 3 ila 4 yıldır aynı okulda çalışanlar ile 9 yıl ve üzeri süredir aynı okulda çalışanlar arasında ve 9 yıl ve üzeri süredir aynı okulda çalışanlar lehinedir. Fındık & Eryeşil (2012) örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, örgütsel sinizmin bulunulan işyerindeki çalışma süresine göre farklılaştığını, buldukları işyerinde 10 yıl ve üzeri süredir çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Ayduğan (2012) mobbingin örgütsel sinizme etkisini incelediği araştırmasında, beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarının işletmede çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel sinizm toplamında olduğunu bildirmiştir. Araştırma bulgusunu destekleyen bir diğer çalışmada Balıkçioğlu (2013) konaklama işletmelerinde görev yapan işgörenlerin çalışma sürelerine göre bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm boyutlarında ve örgütsel sinizm toplamında tutumlarının farklılaştığını belirtmiştir. Derin (2016), öğretmenlerin davranışsal sinizm düzeylerinin okul kıdemlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı, bu farkın 4 ila 6 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ile 7 yıl ve üzeri süredir aynı okulda çalışan öğretmenler arasında ve 4 ila 6 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak Nartgün & Kartal (2013) öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerini inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin örgütte çalışma sürelerinin örgütsel sinizm düzeylerini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Akın (2015) okullarda örgütsel sinizm ve güven ilişkisini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin buldukları okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde Karademir (2016) örgütsel sinizm ve kayırmacılık ilişkisini incelediği çalışmasında, örgütsel sinizmi çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum ve uygulamalara katılım olmak üzere 4 boyutta ele almış ve öğretmenlerin okulda çalışma süreleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu farklılık fen bilimleri ve matematik branşları ile sosyal bilimler branşları arasında sosyal bilimler branşları lehine; fen bilimleri ve matematik branşları ile dil bilimleri branşları arasında dil bilimleri branşları lehine; fen bilimleri ve matematik branşları ile diğer branşlar arasında diğer branşlar lehinedir.

Yurt içi alanyazında araştırmanın bu sonucunu destekleyen çalışmalar yer almaktadır. Çetiner (2008) ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini araştırdığı çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının branşa göre farklılaştığını, söz konusu farklılığın fen bilimleri-diğer ile dil bilimleri-diğer branş grupları arasında olduğunu belirtmiştir. S.B.Koç (2013) ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğitimleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, dönüşümsel liderlik alt boyutunda öğretmen görüşlerinin okul öncesi öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında ve branş öğretmenleri lehine farklılaştığını tespit etmiştir. Kırs (2014) okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algının öğretmenlerin branşlarına göre farklılaştığını ve bu farklılığın Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri branşındaki öğretmenler lehine olduğunu belirtmiştir. Düvenci (2015) endüstri meslek liselerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, dönüşümcü liderlik alt boyutlarının meslek derslerine giren öğretmenler ile diğer derslere giren öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılaştığını bildirmiştir.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak Ulutaş (2010) branş değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir fark oluşturmadığını bildirmiştir. Taş & Çetiner (2011) ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Benzer olarak Edizler & Akbulut (2011) özel öğretim kurumlarında gerçekleştirdikleri araştırmalarında, eğitim yöneticileri ile öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.



Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile branşları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm ve bilişsel sinizm boyutlarında öğretmen görüşleri branşa göre farklılaşmaktadır. Örgütsel sinizm boyutunda fen bilimleri ve matematik branşları ile dil bilimleri branşları arasında, fen bilimleri ve matematik branşı öğretmenleri lehine bir fark söz konusudur. Bilişsel sinizm boyutunda ise aynı şekilde fen bilimleri ve matematik branşları ile dil bilimleri branşları arasında söz konusu olan fark, fen bilimleri ve matematik branşı öğretmenleri lehinedir.

Yurt içi alanyazında araştırmanın bu sonucunu destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Kalağan & Güzeller (2010) öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin branşlarına göre farklılaştığını, söz konusu farklılığın fen bilimleri ve sosyal bilimler branşları arasında ve branşı fen bilimleri olan öğretmenler lehine olduğunu bildirmişlerdir. Özetle branşı fen bilimleri olan öğretmenlerin sinik bakış açıları, branşı sosyal bilimler olan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Özgan, Çetin & Külekçi (2011) ilköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini bazı değişkenler açısından inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin branşlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin Matematik ve Türkçe öğretmenleri arasında Türkçe öğretmenleri lehine, Sınıf ve Matematik öğretmenleri arasında Sınıf öğretmenleri lehine farklılaştığını belirtmişlerdir. Altinkurt, K.Yılmaz, Erol & Salalı (2014) okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında örgütsel sinizmi; çalışanların kararların alınmasına katılımı, çalıştığı kurumdan uzaklaşma (duyuşsal ve davranışsal), performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum olmak üzere 4 boyutta ele almış olup öğretmenlerin branşlarına göre görüşlerinin çalışanların kararların alınmasına katılımı boyutunda farklılaştığını, bu farklılığın da meslek dersi öğretmenleri ile genel lise öğretmenleri arasında ve genel lise öğretmenleri lehine olduğunu ifade etmişlerdir. O.Balcı (2016) ilköğretim okullarında örgütsel sinizm, kendini işe verememe ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında analizlerini öğretmen, yönetici ve genel toplam boyutlarında ele almıştır. Araştırma katılımcılarının genelinde branşa göre duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutlarında ve örgütsel sinizm toplamında; öğretmenlerde branşa göre davranışsal sinizm boyutunda ve örgütsel sinizm toplamında anlamlı farklılık olduğunu; yöneticilerde ise branşa göre örgütsel sinizm ve alt boyutlarında

herhangi bir fark oluşmadığını bildirmiştir. Araştırmanın bu bulgusunu destekleyen bir diğer çalışmada Tazegül Aydın (2017) ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinde örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık ilişkisini incelemiş, öğretmenlerin branşlarının örgütsel sinizm toplamında ve örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığını belirtmiştir.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak Helvacı & A.Çetin (2012) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin branşa göre değişmediğini bildirmişlerdir. Ekinci (2015) ilk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerini araştırdığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm puanlarının branş değişkenine göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Arkıcı (2014) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelediği araştırmasında, branş değişkeninin öğretmenlerin algıladığı liderlik stili üzerinde ve liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutunda etkisi olmadığı, farklı branştaki öğretmenlerin liderlik algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında (bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm, davranışsal sinizm) negatif yönde ilişki çıkması dönüşümcü lider özelliklerinin öğretmenlerin sinik tutumlar sergilemesini engellediği ve dönüşümcü lider özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

Yurt içi ve yurt dışı alanyazında araştırmanın bu sonucunu destekleyen çalışmalar yer almaktadır. Güçlü ve diğerleri (2017) mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, liderlik stillerini dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve liderlik davranışlarının sonuçları boyutlarında değerlendirmeye çalışmıştır. Araştırmada, dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik stiline öğretmenlerin öz yeterliklerini artırarak örgüte karşı olumlu bakış açısı geliştirmelerini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bommer, Rubin & Baldwin (2004) etkili liderlikte dönüşümcü liderlik ve öncülleri üzerine yürüttükleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel değişim sinizmi arasında

negatif yönde anlamlı ilişkiler belirlemişlerdir. Bommer ve diğerleri (2005) dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Wu ve diğerleri (2007) Çin’de dönüşümcü liderlik ve grup uyumunun örgütsel değişim sinizmine etkilerini inceledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Avey ve diğerleri (2008) işgören olumsuzluğu ile mücadelede pozitif kapasite, dönüşümcü liderlik ve güçlendirmenin rolünü araştırdıkları çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ile sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde Penava & Šehić (2014) örgütsel değişim sürecinde işgören davranışlarını şekillendirmede dönüşümcü liderliğin etkisini inceledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderlik ile sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu bildirmişlerdir.

Araştırmanın bu sonucunu kısmen destekleyen bir çalışmada Demirçelik & Korkmaz (2017) ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çok faktörlü liderlik anketi ile okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bu sonucundan farklı olarak yurt dışı alanyazında yer alan bir araştırmada Rabie ve diğerleri (2016) dönüşümcü liderlik stili ve örgüt kültürünün örgütsel sinizmin oluşumu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Tahran’da bir ziraat bankasında çalışan 1022 işgören üzerinde yürüttükleri araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel sinizmini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizmdeki değişimlerin %37’sini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Araştırmanın bu bulgusunu destekleyen çalışmalara yurt içi alanyazında rastlanmıştır. Güçlü ve diğerleri (2017) meslek liselerinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun, duyuşsal boyutunun ve davranışsal boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gövez (2013) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisini

incelediği araştırmasında, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile birlikte sinizmdeki toplam varyansın %47'sini açıkladığını bildirmiştir. Benzer şekilde Demirel (2015) yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi yordadığını belirtmiştir.

Araştırma sonuçları kısaca özetlenecek olursa;

- Öğretmenlerin okul yöneticilerine dair algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinin *çoğunlukla* seviyesinde; öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin ise *düşük* düzeyde olduğu; örgütsel sinizmin boyutları bazında öğretmenlerin duyuşsal sinizm boyutunda *çok düşük*, bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarında ise *düşük* düzeyde sinizm yaşadıkları,
- Cinsiyet değişkeni açısından dönüşümcü liderlik boyutunda fark olmadığı, bilişsel sinizm boyutunda erkekler lehine fark olduğu,
- Mesleki kıdem değişkeni açısından dönüşümcü liderlik boyutunda fark olmadığı, duyuşsal sinizm boyutunda 11 ila 20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine fark olduğu,
- Okul kıdemi değişkeni açısından öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında bulunduğu okulda 1 ila 3 yıl çalışan öğretmenler ile 4 ila 6 yıl çalışan öğretmenler arasında ve bulunduğu okulda 4 ila 6 yıldır çalışanlar lehine; bulunduğu okulda 1 ila 3 yıl çalışanlar ile bulunduğu okulda 7 yıl ve üzeri çalışanlar arasında ve bulunduğu okulda 7 yıl ve üzeri süredir çalışanlar lehine fark olduğu; öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde ise 1-3 yıl ve 4-6 yıl okul kıdemine sahip öğretmenler arasında 1-3 yıl okul kıdemine sahip olanlar lehine; 1-3 yıl ve 7 yıl üzeri okul kıdemine sahip olan öğretmenler arasında ise yine 1-3 yıl okul kıdemine sahip öğretmenler lehine bir fark olduğu; bilişsel sinizm boyutunda 1-3 yıl ve 4-6 yıl okul kıdemine sahip öğretmenler arasında 1-3 yıl okul kıdemine sahip olanlar lehine, 1-3 yıl ve 7 yıl üzeri okul kıdemine sahip olan öğretmenler arasında ise yine 1-3 yıl okul kıdemine sahip öğretmenler lehine fark olduğu,

- Branş değişkeni açısından öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının fen bilimleri ve matematik branşları ile sosyal bilimler branşları arasında sosyal bilimler branşları lehine; fen bilimleri ve matematik branşları ile dil bilimleri branşları arasında dil bilimleri branşları lehine fark oluştuğu; öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde ise fen bilimleri ve matematik branşları ile dil bilimleri branşları arasında, fen bilimleri ve matematik branşı öğretmenleri lehine; bilişsel sinizm boyutunda fen bilimleri ve matematik branşları ile dil bilimleri branşları arasında, fen bilimleri ve matematik branşı öğretmenleri lehine fark oluştuğu,
- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu,
- Dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde yordadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

## 5.2. Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre uygulayıcılar ve araştırmacılar için bazı öneriler geliştirilmiştir.

### Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

- Araştırma sonuçlarında duyuşsal boyutta 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin daha sinik tutum sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun önüne geçilebilmesi için, sistemsel değişikliklerde planlamaya gidilmesi ve değişimin zamana yayılması, öğretmen ve yöneticilerin değişim sürecinde alınan kararlardan uygulanacak stratejilere kadar ortak hareket noktasında olması, öğretmenlikte kariyer fırsatlarının çeşitlendirilmesi önerilebilir.
- Araştırma sonuçlarında bulunduğu okulda daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin yöneticilerini daha dönüşümcü bulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen rotasyonuna gidilirken okullarda oluşan bu durumun göz önünde bulundurulması ve rotasyon için okul kıdemi dışında kriterler belirlenmesi faydalı olabilir.

- Araştırma sonuçlarında bulunduğu okulda 1 ila 3 yıldır görev yapıyor olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve bilişsel sinizm ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Bu sinik tutumların önüne geçilmesi için öğretmenlerin kaynaşmasını sağlayıcı etkinlikler düzenlenebilir, yeni bir okulda göreve başlayan öğretmenlere yönelik oryantasyon eğitimleri çeşitlendirilebilir, atama ve yer değiştirme uygulamalarında adalet gözetici somut göstergeler işe koşulabilir.
- Araştırma sonuçlarında branş değişkeni açısından öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının farklılaştığı belirlenmiştir. Farklı branşlardaki öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarındaki farklılığın ortadan kaldırılabilmesi için okul yöneticilerinin tüm branşlardaki öğretmenlerle eşit mesafede olması ve tüm okulu kapsayıcı ortak dil geliştirmesi öneri olarak sunulabilir.
- Araştırmada dönüşümcü liderlik özellikleri barındıran okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini azalttığı görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitimlerinde dönüşümcü liderliğe yönelik farkındalıklarını artırıcı çalışmalardan geçmesi sağlanabilir. Eğitim fakültelerinde dönüşümcü liderlik konusu hizmet öncesi eğitim ile verilebilir. Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde yönetici arama kriterleri dönüşümcü liderlik özellikleri esas alınarak güncellenebilir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Araştırma okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha detaylı analiz etmeye olanak sağlayan alt boyutlu bir dönüşümcü liderlik ölçeği ile ve nitel yolla tekrar yürütülebilir.
- Farklı demografik değişkenlerin (yaş, medeni durum, vb.) dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm üzerindeki etkileri araştırılabilir.
- Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm algılarını etkileyebilecek diğer değişkenler (örgütsel değişim, örgütsel sessizlik, güç türleri, tükenmişlik, işe yabancılaşma, mobbing, vb.) araştırmalara dahil edilerek yüzeysel verilerin sınırlılığını ortadan kaldıracı, birbirini etkileyen

değişkenlerin bütün olarak değerlendirildiği detaylı araştırmalar yapısal eşitlik modelinde gerçekleştirilebilir.

- Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizmin öncülleri, ardılları, belirleyicileri ve bu ilişkide aracı, baskılayıcı, düzenleyici değişkenlerin araştırmaya dahil edildiği modeller kurgulanabilir.
- Araştırma Balıkesir ilinde 4 ilçedeki liseler ile sınırlı olduğundan farklı bölgelerde örgüt türleri çeşitlendirilerek büyük grupların uygulamaya dahil edildiği çalışmalar yapılması ortaya çıkacak sonuçların objektifliğini ve genellenebilirliğini artırabilir.
- Araştırmada öğretmen değerlendirmelerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda hem öğretmenlerin ve yöneticilerin öz değerlendirmelerinin hem de birbirlerine yönelik değerlendirmelerinin birlikte ele alınması ve aralarındaki korelasyonun hesaplanması araştırmalarda daha verimli sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Abouraiia, M.K., & Othman, S.M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Açıklan, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adair, J. (1984). *The Skills of Leadership*. Aldershot, United Kingdom: Gower Publishing.
- Ağirdan, Ö. (2016). *Örgütsel Sinizm: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akalın, Ö. (2004). *Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Akan, D., & Sezer, Ş. (2014). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 126-151.
- Akan, D., Bektaş, F. & Yıldırım, İ. (2014). Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(1), 48-56.
- 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.
- Akbolat, M., Işık, O. & Kahraman, G. (2014). Sağlık Çalışanlarının Sinik Davranış Gösterme Eğilimi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 84-95.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astarın İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, U. (2015). Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 40, 175-189.



- Akkaş Baysal, E. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarında Genel-Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akomkong, S., & Puncreobutr, V. (2016). Transformational Leadership and Organizational Culture of Educational Institutions along Thai-Lao Borders. *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities* 8(2), 111-116.
- Akpolat, T. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumunun İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi (Samsun İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Akpolat, T., & Oğuz, E. (2015). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinde Örgütsel Sinizmin İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 947-971.
- Aksay, K., & Yasım, Y.K. (2016). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği. *Journal of International Social Research*, 9(43), 1602-1611.
- Aktaş, M.İ. (2014). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aküzüm, C. (2014). The Effect of Organizational Justice and Organizational Cynicism on The Organizational Commitment: An Application in Primary Education Institutions. *Mevlana International Journal of Education (MIJE)*, 4(3), 48-68.
- Akyüz, İ., & Yurduseven, N.O. (2016). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *UIİD-IJEAS*, (16), 61-76.
- Alig-Mielcarek, J. (2003). *A Model for School Success: Instructional Leadership, Academic Press and Student Achievement*. Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio State University.
- Allen, N., Grigsby, B., & Peters, M.L. (2015). Does Leadership Matter? Examining the Relationship among Transformational Leadership, School Climate and Student Achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1-22.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin Mizah Tarzları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 122-143.

- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E.T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Kahraman, E. (2017). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 7(2), 73-79.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (21), 285-315.
- Aly, N.A.E.F.M., Ghanem, M., & El-Shanawany, S. (2016). Organizational Cynicism and Its Consequences on Nurses and Quality of Care in Critical Care and Toxicology Units. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 85-96.
- Amasralı, A., & Aslan, H. (2017). Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 64-92.
- Andersson, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L.M., & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Arab-Rahmatipour, M., Beyramzadegan, S., Foroutan-Rad, L., & Khiavi, F.F. (2016). Identifying the Relationship between Transformational Leadership and Empowerment the Librarians of Central Libraries in Public Universities. *International Scientific Researches Journal*, 72(4), 18-26.
- Ardıç, C. (2010). *Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Argon, T., Uylas, S.D., & Yerlikaya, S. (2015). Türk Millî Eğitim Sisteminde Hesap Verebilirlik Uygulamaları ve Örgütsel Sinizme Yönelik Öğretmen Görüşleri. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 204-219.
- Arkcı, M. (2014). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi: Gölbaşı İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arokiasamy, A.R.A., Abdullah, A.G.K., Ahmad, M.Z., & Ismail, A. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 151-157.

- 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.
- Arslan, S. (2014). *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet: Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Arslantaş, C.C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Atmaca, T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile 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 Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Avcı, A. (2016). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stillерinin Okul Kültürüne Etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(3). 4780-4807.
- Avcı, U. & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. & Luthans, K.W. (2008). Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avolio, B.J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, 62, 25-33.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2012). Multifactor Leadership Questionnaire, from <http://www.mindgarden.com/products/mlq.htm>.
- Ayasbeyoğlu, G. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, B. (2015). *Yabancı Sermayeli İşletmelerde Görev Yapan Yöneticilerin Kişisel Duygusal Zekâ Algılamaları ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki*

*İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 257-174.

Aydoğmuş, H.İ. (2004). *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Ayduğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Ayık, A. (2015). An Analysis of The Relationship Between Organizational Communication and Organizational Cynicism According to Teachers' Perceptions in Turkey. *Educational Research and Reviews*, 10(5), 547-555.

Ayık, A., Diş, O., & Çelik, Z. (2016). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini ile Okulların Değişime Açıklığı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 547-564.

Bae, C.Y., & Shin, J.G. (2016). The Effect of The Supervisor's Transformational Leadership on Employees' Work Engagement: Focusing on the Mediating Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Anomie. *The Journal of The Korea Contents Association*, 16(11), 281-307.

Bae, C.Y., & Shin, J.G. (2017). The Differential Effects of Transformational Leadership and Organizational Justice on Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Contract Breach. *The Journal of The Korea Contents Association*, 17(1), 299-336.

Bagget, G.M. (2008). *Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Teachers*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Alabama.

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ.F., & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 201-222.

Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.

Balcı, O. (2016). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balcı, Y. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü*

(*Transformasyonel*) *Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Balyer, A. (2012). Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 581-591.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barefoot, J., Siegler, I., Nowlin, J., Peterson, B., Haney, T., & Williams, R. (1987). Suspiciousness, Health and Mortality: A Follow-Up Study of 500 Older Adults. *Psychosomatic Medicine*, 49, 450-457.
- Barefoot, J.C., Dodge, K.A., Peterson, B.L., Dahlstrom, W.G., & Williams, R.B. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival, *Psychosomatic Medicine*, 51, 46-57.
- Bashir, S. (2011). *Organizational Cynicism, Development and Testing of an Integrated Model: A Study of Public Sector Employees in Pakistan*. Unpublished Doctoral Dissertation, Muhammad Ali Jinnah University, Karachi.
- Bashir, S., Nasir, A.M., Saeed, S., & Ahmed, M. (2011). Breach of Psychological Contract, Perception of Politics and Organizational Cynicism: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(3), 884-888.
- Bass, B.M. (1974). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (Third Edition). New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California, USA: Sage Publications, Inc.
- Bass B.M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edition). New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.

- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (Third Edition). New York: Free Press.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bateman, T.S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, Me and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77, 768–771.
- Bateman, T.S., & Snell, S.A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage* (Fourth Edition). London: McGraw-Hill.
- Battal, F. (2013). *Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik ve Çalışanların Yararı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Bay, M., & Söker, F. (2016). İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yönetimsel-Dönüşümsel Liderlik: Karaman'da Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(9), 698-713.
- Beare, H., Caldwell, B.J., & Millikan, R.H. (1989). *Creating An Excellent School*. London: Billings and Sons Ltd.
- Beckner, W. (1990). The Why and How: Commitment and Leadership. *NASSP Bulletin*, 74, 4-10.
- Beldek, E.G. (2015). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. New York: Addison-Wesley Pub. Co.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Chance*. New York: Harper and Row.
- Berends, M., Bodilly, S.J., & Nataraj-Kirby, S. (2002). *Facing the Challenges of Whole-School Reform: New American Schools After a Decade*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Bird, C. (1940). *Social Psychology*. New York: Appleton-Century.
- Bilir, M.E. (2007). *Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Blake, R.R., & McCause, A.A. (1991). *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1969). *Building a Dynamic Corporation Through Grid-Organization Development*. New York: Addison-Wesley.
- Boal, K.B., & Bryson, J.B. (1988). Charismatic Leadership: A Phenomenological and Historical Leadership. In J.G. Hunt, Baliga, B.R., Dachler, H.P., & Schriesheim, C.A. (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, MA: Lexington Books.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37, 662-683.
- Bokenberger, K., Pedersen, N., Gatz, M., & Dahl, A. (2013). The Type a Behavior Pattern and Cardiovascular Disease as Predictors of Dementia. *Health Psychology*, 33, 1593-1601.
- Bommer, W.H., Rubin, R.S., & Baldwin, T.T. (2004). Setting The Stage for Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195-210.
- Bommer, W.H., Rich, G.A., & Rubin, R.S. (2005). Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(5), 733-753.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bossert, S.T., Dwyer, D.C., Rowan, B., & Lee, G.V. (1982). The Instructional Management Role of the Principal. *Educational Administration Quarterly*, 18, 34-64.
- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizim Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bölükbaşıoğlu, K. (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Cincinnati, Ohio.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean Jr., J.W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia, 1-33.

- Braun, A., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (First Edition). NY: Guilford Publications, Inc.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Brown, M.E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organization*. London: Sage Publications, Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Byrne, B.M. (1994). *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows: Basic Concepts, Applications, and Programming* (First Edition). California: Sage Publications, Inc.
- Caillier, J.J. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a Leader: Where are the Leaders of Tomorrow? *Manage. Review*, 83(3), 10-14.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The Ort. Ing of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism, *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Chen, Z. (2016). An Exploratory Study of Police Cynicism in China. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39(1), 175-189.
- Choi, S.K., Kim, K., Ullah, S.M.E., & Kang, S.W. (2016). How Transformational Leadership Facilitates Innovative Behavior of Korean Workers. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., & Grabowski, D. (2014). Why May Teachers Become Cynical at Work? Predictors of Organizational Cynicism



- among Polish Teachers–Research Report. *The New Educational Review*, 38(4), 262-272.
- Cole, M.S., Bruch, H., & 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.
- Collins, J.C., & Porras, J.I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Century.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1992). Perceived Behavioral Attributes of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 24(1), 86-102.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cook, W.W., & Medley, D.M. (1954). Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scales for The MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38, 414-418.
- Cooper, T., Scandura, T., & Schriesheim, C. (2005). Looking Forward but Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Costa, P.T., Zonderman, A.B., McCrae, R.R., & Williams, R.B. (1986) Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale. *Psychosomatic Medicine*, 48(3/4), 283-285.
- Covey, S.R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Simon & Schuster.
- Cumbo, L.J. (2009). Ethical Leadership: The Quest for Character, Civility and Community. *Current Reviews for Academis Libraries*, 47(4), 726-726.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Çakıcı, A., & Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.

- Çakır Titizoğlu, Ö. (2011). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çakmakyapan, S. (2009). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalbay, S. (2016). *Hemşirelerde Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çanak, M. (2014). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çatır, O., & Ünlüönen, K. (2015). Otel Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 96-122.
- Çaylak, E. (2014). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, M., & Titrek, O. (2013). İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği). *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitabı II*, 62-67.
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çelik, V.O. (2005). *Amatör Futbol Antrenörlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma (2003-2004 Futbol Sezonu Eskişehir İl Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çetin, B., Özgan, H., & Bozbayındır, F. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ile Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (37), 1-20.

- Çetin, K.Ö. (2009). *Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- 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.
- Çetiner, A., & Taş, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Çetinkaya, F.F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çetinkaya, F.F., & Özkara, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (9), 72-91.
- Çevik Tekin, İ., & Bedük, A. (2015). A Study on Measuring Public and Private Hospital Employees' Organizational Commitment and Organizational Cynicism Levels: The Case of Konya. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2(2), 1-15.
- Çıpa, D. (2014). *Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çivilidağ, A. (2015). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Yaşam Doyumunun Aracı Rolü. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 17(4), 266-286.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çoğaltay, N. Karadağ, E., & Öztekin, Ö. (2014). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.
- Çubuk, M. (2010). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Tpaö Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Daft, R.L. (2003). *Management* (Sixth Edition). London: Dryden.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dean, J.W., Brandes, P., & Dhanwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 241-352.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging Transformational and Transactional Leadership to Cultivate the Generation of Organization-Focused Ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204-219.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multimethod Study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished Master Thesis, University of Maastricht, Netherlands.
- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demirci, M.K., & Aydemir, M. (2006). Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(1), 253-266.
- Demirçelik, E., & Korkmaz, M. (2017). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(12), 33-53.
- Demirel, A. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T.Y., & Küçük, Ö. (2016). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 193-216.
- Derin, R. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Dhar, R.L. (2009). Cynicism in the Indian IT Organizations: An Exploration of the Employees' Perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5(1).
- Doğan, S., & Uğurlu, C.T. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Doğanalp Kesmez, Ö. (2015). *Özel Ortaokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*. New York: The Free Press.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315-335.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri için Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Düvenci, F. (2015). *Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okullardaki Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Yeterliklerine İlişkin Görüşleri ile Umut Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Orlando, FL, US: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. Dissertation of Master of Arts, Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Eden, D., & Sulimani, R. (2002). Pygmalion Training Made Effective: Greater Mastery Through Augmentation of Self-Efficacy and Mean Efficacy. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (pp. 287-308). Oxford, UK: JAI/Elsevier.
- Edizler, G., & Akbulut, E. (2011). Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 20-32.
- Efeoğlu, İ.E., & İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Eğriboyun, D. (2015). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1), 241-275.

- Ejimofor, F.O. (2007). *Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria*. Unpublished Doctoral Dissertation, Cleveland State University, Cleveland, Ohio.
- Ekinci, S. (2015). *İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri: Bolu İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algularının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erdoğan Morçin, S., & Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.
- Erdoğan Morçin, S., & Çarıkçı, İ.H. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.
- Erdoğan, P., & Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (6), 17-36.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (25-27 Mayıs 2007). *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*. Sakarya Üniversitesi – 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri, Sakarya.
- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Ergen, H., & İnce, Ş. (2017). İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşleri: Mersin Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 37-57.
- Erkunt, G. (2015). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Eroğlu, A. (2010). *Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertosun, A., Genç, N., & Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2016). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 43-53.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Esen, A. (2012). *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Espinoza, S.M. (2013). *The Effects of Principal's Transformational Leadership Behaviors on Teacher Leadership Development and Teacher Self-Efficacy*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Texas.
- Ewis, M.Z. (2014). Workplace Perceptions and Workplace Incivility in Egypt: The Mediating Role of Organizational Cynicism. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM)*, 5(4), 58-82.
- Farahani, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211-217.
- Fettahlıoğlu, Ö.O. (2015). Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi. *The Journal Of Academic Social Science*, (3), 178-191.
- Fındık, M., & Eryeşil, K. (2-4 Nisan, 2012). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. 1. Demir Çelik Sempozyumunda sunulan bildiri, Karabük.
- Firoozi, M., Mokhtari, A., & Mokhtari, G. (2016). The Relationship between Organizational Cynicism and Innovative Behaviors of Sport and Youth Offices

- in Hamedan Province. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(3), 295-303.
- Fischer, S.A. (2016). Transformational Leadership in Nursing: A Concept Analysis. *J. Adv. Nurs.* 72, 2644-2653.
- Fleming, P. (2005), Workers Playtime? Boundaries and Cynicism in a “Culture of Fun” Program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 285-303.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003), Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Freeman, R.E., & Stewart, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*. A Bridge Paper of Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
- Freud, S. (1922). *GROUP Psychology and The Analysis of the Ego*. London: The Hogart Press.
- Frey, M.R. (2007). *Lifestyle, Personality and Transformational Leadership From a Humanistic Perspective*. Unpublished Doctoral Dissertation. College of Education Georgia State University.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). Can You See the Real Me? A Selfbased Model of Authentic Leader and Follower Development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gedik, S. (2015). *Kişilik Sinizminin Örgütsel Sinizm Üzerinde Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gençay, A. (2014). *Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Okul İmajı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gill, R., Levine, N., & Pitt, D.C. (1998). Leadership and Organizations for the New Millennium. *The Journal of Leadership Studies*, 5(4), 46-59.
- Gill, A., Flaschner, A.B., & Bhutani, A. (2010). The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. *Business and Economics Journal*, 2010, 1-11.
- Gill, A., Flaschner, A.B., Shah, C., & Bhutani, A. (2010). The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees. *Business and Economics Journal*, 2010, 1-10.
- Gill, A., Mand, H.S., Culpepper, A., Mathur, N., & Bhutani, A. (2011). The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Student Perceived Academic Performance: A Study among Indian Commerce Student. *Business and Economics Journal*, 2011, 1-9.



- Girgin, S., & Gümüşeli, A.İ. (2017). Demografik Değişkenler Açısından Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İncelenmesi. 8. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu Özet Bildiri Kitabı*, 682-683.
- Gkorezis, P., Petridou, E., & 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.
- Glanz, J. (2006). *What Every Principal Should Know about Instructional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Göksal, G.Y. (2017). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Aydın İli Bozdoğan İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Görmen, M. (2012). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel Sinizm ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişi -Bir Uygulama-*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Grabmeier, J. (1999). *Employee Cynicism Doesn't Come from Just a few "Bad Apples"*. Newswise Press, Ohio State University.
- Grama, B. (2017). Organizational Cynicism: Its Relationship with Job Satisfaction. *Revista Economică*, 69(1), 42-51.
- Grama, B.G., & Botone, D.N. (2017). The Relationship between Work Engagement, Organizational Cynism and Job Satisfaction in a Romania Private Company. *Agora Psycho-Pragmatica*, 1(1), 108-119.
- Green, R. (2010). *The Four Dimensions of Principal Leadership: A Framework for Leading 21st Century Schools*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall.
- Guastello, S.J., & Rieke, M.L. (1992). A Study of Cynicism, Personality and Work Values. *Journal of Psychology*, 126, 37-48.
- Guthrie, J., & Schuermann. P. (2010) *Successful School Leadership: Planning, Politics, Performance and Power*. Boston, MA: Ally & Bacon.
- Güçlü, N., Kalkan, F., & Dağlı, E. (2017). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 177-192.

- Gül, H., & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Güler, S. (2014). *Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algularına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gün, F., & Atanur Baskan, G. (2017). Öğretim Elemanlarının Algularına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 361-379.
- Güner, E., Yıldırım, M.H., & İçerli, L. (2012). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 75-84.
- Güneş, A.M. (2011). *İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Ağrı İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güneş, A.M., & Buluç, B. (2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Güngör, H. (2010). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güzel, B., & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 133-142.
- Gyensare, M., Kumedzro, L.E., Sanda, M.A., & Boso, N. (2017). Linking Transformational Leadership to Turnover Intention in the Public Sector: The Influences of Engagement, Affective Commitment and Psychological Climate. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314-337.
- Haj, S.J., & Jubran, A.M. (2016). The Extent of Principals' Application of the Transformational Leadership and Its Relationship to the Level of Job Satisfaction among Teachers of Galilee Region. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 114-119.
- Hallinger, P. (1992). The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders. *Journal of Educational Administration*, 30, 35-48.

- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Han, J., Woo, H., Ju, E., Lim, S., & Han, S. (2013). Effects of Nurses' Social Capital on Turnover Intention: Focused on the Mediating Effects Organizational Commitment and Organizational Cynicism. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 43(4), 517-525.
- Hardman, B.K. (2011). *Teacher's Perception of Their Principal's Leadership Style and the Effects on Student Achievement in Improving and Non-Improving Schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Florida, Department of Education Leadership and Policy Studies College of Education, Tampa.
- Hartog, D.N., Muijen, J.V., & Koopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hassmen, P., Koivula, N., & Uutella, A. (2000). Physical Exercise and Psychological Well-Being: A Population Study in Finland. *Preventive Medicine*, 30, 17-25.
- Hauserman, C.P., & Stick, S.L. (2013). The Leadership Teachers Want from Principals: Transformational. *Canadian Journal of Education*, 36(3), 184-203.
- Hay, A., & Hodgkinson, M. (2006). Rethinking Leadership: A Way Forward for Teaching Leadership? *Leadership Organizational Development Journal*, 27(2), 144-158.
- Heck, R.H., & Hallinger, P. (1999). Next Generation Methods for the Study of Leadership and School Improvement. In J. Murphy & K. Seashore Louis (Eds.), *The 2nd Handbook of Research in Educational Administration*. San Francisco: A, McCutchan.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L., & Oosthuizen, T. (2004). *Management* (Second South African Edition). Cape Town: Oxford University Press.
- Helvacı, M.A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Hemedoğlu, E., & Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Herlina, B., Basri, M., Kahar, F., & Ihsan, A. (2015). Transformational Leadership Influence Toward High School Teacher Performance in Wajo Regency. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 170-175.

- Hickman, M.J., Piquero, N.L., & Piquero, A.R. (2004). The Validity of Niederhoffer's Cynicism Scale. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 1-13.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 6(1), 53-60.
- House, R.J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06*. Toronto University, Ontario.
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R.J., & Baetz, M.L. (1990). Leadership: Some Empirical Generalisations and New Research Directions. In L.L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Leadership, Participation and Group Behaviour* (pp. 1-84). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- House, R.J., & Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspective and Directions* (pp. 81-107). New York: Academic Press.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1996). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (Fifth Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C., & Curphy, G.L. (2006). *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience* (Fifth Edition). New York: McGraw-Hill.
- Huitt, W. (2011). Self and Self-Views. *Educational Psychology Interactive.*, Retrieved from <http://www.edpsycinteractive.org/topics/self/self.html>.
- Ibrahim, M.S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S., & Azeez, M.I.K. (2013). Can Transformational Leadership Influence on Teachers' Commitment towards Organization, Teaching Profession, and Students Learning? A Quantitative Analysis. *Asia Pacific Education Review*, 15(2), 177-190.
- İnce, F. (2012). *Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- İnceoğlu, M. (1993). *Tutum Algı İletişim*. Ankara: Verso Yayınları.

- İpekçi, A. (2013). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- James, C., & Connolly, U. (2000). *Effective Change in Schools*. London: Routledge.
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, College of Business.
- Jandaghi, G., Matin, H.Z., & Farjame, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *International Journal of Social Sciences*, 4(3), 211-216.
- Jenkins, W.O. (1947). A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems. *Psychological Bulletin*, 44(1), 54-79.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Front. Psychol*, 8(732), 1-12.
- Johnson, J.L., & 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.
- Jones, G.R. & George, J.M. (2003). *Contemporary Management*. New York: Me Graw Hill.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *J. Appl. Psychol.*, 89, 755-768.
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Role of Learning Orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kabataş, A., Genç, N., & Çekmecelioğlu, H.G. (2012). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kongre Kitabı*, 115-130.

- Kahan, S. (2008). *Visionary Leadership: Motivational Speaker*. Retrieved from [http://www.sethkahan.com/Resources\\_Ovisionary\\_leadership.html](http://www.sethkahan.com/Resources_Ovisionary_leadership.html).
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 69-85.
- Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(3), 34-46.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G., & Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 88-97.
- Kalay, F., Oğrak, A., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2015). Lider-Üte Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.
- Kanter, R.M. (2003). Leadership and the Psychology of Turnarounds. *Harvard Business Review*, 7(6), 58-67.
- Kanter, D.L., & Mirvis, P.H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion* (First Edition): San Francisco: Jossey-Bass.
- Kapusuz, T. (2015). *Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yöneltilmiş Etik Algısı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karabağ Köse, E., & Güçlü, N. (2017). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Okullarda Karara Katılım ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi KSBDD*, 9(2), 209-224.
- Karacaoğlan Aslan, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlan Aslan, F., & Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research (JRTR)*, 1(2), 33-45.
- Karacaoğlu, K., & 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., & Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.

Karademir, M. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (17.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karcıoğlu, M.S., & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17(1), 19-34.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.

Kasalak, G., & Bilgin Aksu, M. (2014). The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(1), 125-133.

Kasemsap, K. (2017). Developing a Unified Framework and a Causal Model of Transformational Leadership, Empowerment, Innovation Support, and Organizational Innovation. *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, 381-406.

Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kaygın, E., & Güllüce, A.Ç. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 265-282.

Kaygın, E., & Yerdelen Kaygın, C. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.

Kaygın, E., Yılmaz, T., Güllüce, A. Ç., & Salık, N. (2017). A Research for Determining the Relationship between the Organizational Cynicism and the Organizational Commitment. *Management and Organizational Studies*, 4(1), 1-9.

Kelehear, Z. (2008). *Instructional Leadership as An Art*. Landham, MA: Rowman & Littlefield Education.

- Keleş, G.Ö. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kellerman, B. (1984). *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kelloway, K.E. (1998). *Using Lisrel for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. London: Sage.
- Kelly, M.L. (2003, January 1). Academic Advisers as Transformational Leaders. *The Mentor*. Retrieved August 3, 2010, from [http://www.psu.edu/dus/mentor/030101\\_mk.htm](http://www.psu.edu/dus/mentor/030101_mk.htm)
- Kepoğlu, A., Serarslan, M.Z., Bulgurcuoğlu, A.N., Öçalınmaz, S., & Albayrak, E. (2015). İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüğü Personelinin Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 331-350.
- Khan, M.A. (2014). Organizational Cynicism and Employee Turnover Intention: Evidence from Banking Sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 30-41.
- Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A.M. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494-508.
- Kılıç, E.D. (2013). İlköğretim Okullarında Sinisizm: Şanlıurfa Örneği. *Bilim ve Kültür*, (2), 55-67.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılınc, S. (2014). *Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi: Malatya İli Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılınc, T.D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.



- Kırılmaz, S., & Kırılmaz, H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. *Türk İdare Dergisi*, (469), 119-138.
- Kırs, F. (2014). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Kim, H., & Kim, J. (2013). A Cross-Level Study of Transformational Leadership and Organizational Affective Commitment in the Korean Local Governments: Mediating Role of Procedural Justice and Moderating Role of Culture Types Based On Competing Values Framework. *Leadership*, 11(2), 158-185.
- Kim, S., & Seo, Y. (2016). Mediating Effect of Social Capital between Transformational Leadership and Organizational Commitment of Nurses in Hospitals. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 17(2), 282-289.
- Kiriş, B. (2016). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Kiriş, İ. (2013). *İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Second Edition). NY: Guilford Publications, Inc.
- Koç, M. (2015). *İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile Sinizm Arasındaki İlişki (Ağrı İl, Patnos İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, S.B. (2013). *İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri ile Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi (Bir İşletme Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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.

Korkut, A., & Aslan, M. (2016). Türkiye'deki Ortaokullarda Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri. *E-Journal of Educational Research*, 7(2), 91-112.

Kosmala, K., & Richards, J. (13-15<sup>th</sup> July 2009). Re-Visiting Employee Cynicism: On Decentment of the Subject Via Work Blogging. Presented at the 6<sup>th</sup> International Critical Management Studies Conference, Warwick Business School, Warwick University.

Kotter, J.P. (1998). *What Leaders Really Do*. In Harvard Business Review on Leadership. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Kotter, J.P. (2006). Leadership Versus Management: What's The Difference? *J. Qual. Participation*, 29(2), 13-17.

Kouzes, J., & Posner, B. (1988). *The Leadership Challenge* (Sixth Edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kouzes, J., Posner, B. (2003). Leadership Practices Inventory (LPI) Facilitators Guide Package: (Third Edition). San Francisco, CA: Pfeiffer.

Krause, J., & Ruxton, G.D. (2002). *Living in Groups*. Oxford, England: Oxford University Press.

Krosnick, J.A., & Petty, R.E. (1995). Attitude Strength: An Overview. In R.E. Petty & J.A. Krosnick (Eds.), *Attitude Strenritfi: Antecedents and Consequences* (pp. 1-24). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Kudo, F.T., Sakuda, K.H., & Tsuru, G.K. (2016). Mediating Organizational Cynicism: Exploring the Role of Hope Theory on Job Satsfaction. *Universal Journal of Management*, 4(12), 678-684.

Kuhnert, K.W. (1994) Transforming Leadership: Developing People Through Delegation. In B.M. Bass & B.J. Avolio (Eds), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kuhnert, K.W., & Lewis P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.

Küçükbayrak, R. (2010). *Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bütünleşik Bir Modeli*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Küpçü, U. (2012). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Algıları Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Lansbury, R.D., & Spillane, R. (1983). *Organisational Behaviour: The Australian Context*. Melbourne: Longman Cheshire.
- Leithwood, K. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49, 8-13.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., & Duke, D.L. (1999). A Century's Quest to Understand School Leadership. In J. Murphy & K. Seashore Louis (Eds.), *The 2nd Handbook of Research in Educational Administration*. San Francisco: A, McCutchan.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research, *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Ling, A., & Ling, M. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Teacher Commitment Towards Organization, Teaching Profession and Student Learning in Secondary Schools in Miri, Sarawak, Malaysia. *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, 4(2), 155-178.
- Lisspers, J., Nygren, A., & Soderman, E. (1998). Psychological Patterns in Patients with Coronary Heart Disease, Chronic Pain and Respiratory Disorder. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 12, 25-31.
- Lobnikar, B., & Pagon, M. (2004). The Prevalence and the Nature of Police Cynicism in Slovenia. In *Proceedings of the International conference "Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice"*. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lundin, S., Paul, H., & Christensen, J. (2000). *FISH!* New York: Hyperion.
- Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Leadership: Theory, Application and Skill Development*. Cengage Learning.
- Maccoby, M. (2000). Understanding the Difference between Management and Leadership. *Research Technology Management*, 43(1), 57-59.
- Mak, J.Y., & Kim, C.W. (2009). The Relationships among Gender, Work Experience, and Leadership Experience in Transformational Leadership. *Midwestern Business and Economics Review*, 43, 5-10.

- Malik, M.Y., & Awan, A.W. (2016). Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation: Telecommunication Sector of Pakistan. *Business and Economics Research*, 6(2), 360-367.
- Mamaş, G. (2015). *Türk İnşaat Proje Yönetimi Sektöründe Çalışan Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Manning, T., & Robertson, B. (2002). The Dynamic Leader-Leadership Development beyond the Visionary Leader. *Industrial and commercial training*, 34(1), 137-143.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D., & Avolio, B.J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- McCull-Kennedy, J.R., & Anderson, R.D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.
- Meindl, J.R. (1993). Reinventing Leadership: A Radical Social Psychological Approach. In J. Keith (Ed.), *Murnighan Social Psychology in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mesci, M. (2014). Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Üzerine Etkisi: Antalya’da Bir Örnek Olay Çalışması. *AİBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 183-209.
- Mete, Y.A., & Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 147-159.
- Mısırdalı Yangil, F., Baş, M., & Aygün, S. (2014). Genel ve Örgütsel Sinizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 99-112.
- Milton, C.R., Entekin, L., & Stening, B.W. (1984). *Organizational Behaviour in Australia*. Sydney: Prentice-Hall of Australia Pty Ltd.
- Mirvis, P., & Kanter, D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mishra, A.K., & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Mokotedi, P.N. (2010). *Methodological Challenges in the Measurement of Police Cynicism: A Critique of the Niederhoffer's Police Cynicism Scale as Applied in*

- the South African Police Service (SAPS)*. Unpublished Doctoral Dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.P.L. (2014). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Mousa, M. (2017). Organizational Cynicism and Organizational Commitment in Egyptian Public Primary Education: When Spring Yields Black Flowers. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 6(9), 4-19.
- Munir, R.I.S., Rahman, R.A., Malik, A.M.A., & Ma'amor, H. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Nafei, W.A. (2013a). Examining The Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Change: A study From Egyptian Context. *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 1.
- Nafei, W.A. (2013b). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- Nafei, W.A. (2013c). The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7), 52-69.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating A Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Naralan, A., Yıldız, İ., & Kahya, C. (2013). Dönüştürücü Liderlik Algısı ile Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: Kosgeb İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (20), 65-87.
- Nartgün, Ş.S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Naus, F. (2003). *From Diogenes to Damocles: An Integrative Discussion of Four Distinct Conceptions of Cynicism at Work*. Unpublished Manuscript, Maastricht.
- Nazir, T., Ungku, U.N.B., Nawab, S., & Shah, S.F.H. (2016). Mediating Role of Organizational Cynicism in Relationship between Role Stressors and Turnover Intention: Evidence from Healthcare Sector of Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 199-204.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the Shield*. Garden City, NY: Doubleday.

- Nirmalasari, L. & Djatmiko, B. (2015). Transformational Leadership in Increasing Organizational Commitment and Employee Performance. *IJABER*, 3(7), 5435-5446.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (Sixth Edition). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- O'Brien, K., Leichenko, R., Kelkar, U., Venema, H., Aandahl, G., Tompkins, H., Javed, A., Bhadwal, S., Barg, S., Nygaard, L., West, J. (2004), Mapping Vulnerability to Multiple Stressors: Climate Change and Globalization in India. *Global Environmental Change*, 14, 303-313.
- O'Hair, D., & Cody, M.J. (1987). Machiavellian Beliefs and Social Influence, *Western Journal of Speech Communication*, 51, 279-303.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 2147-2174.
- Okçu, V., Şahin, H.M., & Şahin, E. (2015). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 3(4), 298-313.
- Ovando, M., & Ramirez, A. (2007). Principals' Instructional Leadership Within a Teacher Performance Appraisal System: Enhancing Students' Academic Success. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 20(1-2), 85-110.
- Owens, R.G. (1998). *Organisational Behaviour in Education* (Sixth Edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Öncü, B. (2017). Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kırklareli İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öndeş, T. (2017). *Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özcan, F. (2013). *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özcalık, F. (2017). *Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

- Özdemir, H. (2013). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özden, F. (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özgan, H., Çetin, B., & Külekçi, E. (2011). İlköğretim Kademesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *SBARD*, 17, 69-84.
- Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özgür, S. (2015). The Relationship between Job Satisfaction, Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of ÖYP Research Assistants. *International Association of Social Science Research-IASSR*, 3(2), 22-27.
- Özkan, M. (2011). *İş Ahlakının Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Performansa Etkileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, Y. (2014). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Etkililik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özkara, Z.U. (2011). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özler, D, Atalay, C., & Şahin, M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2),47-57.
- Pelit, E., & Ayana, Ç. (2016). Duygusal Zekanın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 45-76.
- Penava, S., & Šehić, D. (2014). The Relevance of Transformational Leadership in Shaping Employee Attitudes Towards Organisational Change. *Economic Annals*, 59(200), 131-162.
- Peplinski, M.S. (2014). *Perceived Organizational Support, Organizational Cynicism and Employee Well-Being*. Doctoral Dissertation, University of Waikato.
- Perloff, R. (14–15<sup>th</sup> July 2004). *Managing and Leading: The Universal Importance of and Differentiation between two Essential Functions*. Presented at Oxford University.

- Pierce, J.L., & Newstrom, J.W. (2011). *Leaders and the Leadership Process*. (Sixth Edition). New York, NY: McGraw-Hill.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., & Skov, R. (1982). Effects of Leader Contingent and Non Contingent Reward and Punishment Behaviours on Subordinate Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 22, 810-821.
- Polat, M., Meydan, C.H., & Tokmak İ. (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 20(2), 1-22.
- Polat, M., & Meydan, C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Polat, E.Ç. (2014). *Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmenlerin Görüşleri Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Polatcan, M. (2012). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: Karabük İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Pounder, J. (2014). Quality Teaching Through Transformational Classroom Leadership, *Quality Assurance in Education*, 22(3), 273-85.
- Pradhan, R.K., Panda, M., & Jena, L.K. (2017). Transformational Leadership and Psychological Empowerment: The Mediating Effect of Organizational Culture in Indian Retail Industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.
- Rabie, N., Karimi, F., & Sadigh, A.N. (2016). The Effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on The Formation of Organizational Cynicism in The Agricultural Bank of Tehran. *Management Science Letters*, 6(6). 443-454.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Rehan, M., Iqbal, M.Z., Fatima, A., & Nawab, S. (2017). Organizational Cynicism and Its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(3), 1-6.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin, J.T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11(2), 48-59.



- Reza Zeinabadi, H. (2013). Social Exchange Outcomes of Transformational Leadership: Comparing Male and Female Principals of Public Primary Schools in Iran. *International Journal of Educational Management*, 27(7), 730-743.
- Rosenberg, M.J., & Hovland, C.I. (1960). Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitudes. In C.I. Hovland, & M.J. Rosenberg (Eds.), *Attitude Organization and Change*. New Haven: Yale University Press.
- Roueche, J.E., Baker III, G.A., & Rose, R.R. (2014). *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community Colleges*. Rowman and Littlefield.
- Rubin, R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W.H., & Baldwin, T.T. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Cynicism About Organizational Change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Sağlam, A. (2015). *Çalışanların Motivasyonu Üzerine Dönüştürücü Liderlik Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Salavati, A., Zandi, R., & Amani, S. (2014). A Survey on the Relationship between Organizational Cynicism with Knowledge Sharing (Case Study: Islamic Azad University). *Journal of Industrial Management*, 9, 107-119.
- Salem, I., & Kattara, H. (2015). Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 240-253.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
- Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sandıkçı, M., Vural, T., & Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 161-200.
- Sanner-Stiehr, E., & Kueny, C.R. (2017). From the Top-Down: Transformational Leadership Considerations for Health Care Organizations. *Journal of Hospital Administration*, 6(4), 1-9.
- Sarikaya, M., & Kök, S.B. (2017). The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism. *European Scientific Journal*, 13(10), 125-142.
- Sarros, J. C. (1991). *The Executives*. Victoria: Lothian Books.
- Sashkin, M. (1986). True Vision in Leadership. *Training and Development Journal*, 40(5), 58-61.

- Sashkin, M. (1988). The Visionary Leader. In J.A. Conger & R.A. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 122–160). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Saylı, H., & Tüfekci, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.
- Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (First Edition). NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Scott, W.G. (1962). *Human Relation in Management a Behavioral Science Approach*. Illionis: Richard D. Irwin Inc.
- Secretan, L. (2000). Hope Vs. Cynicism. *Industry Week*, 249(18), 23.
- Seçilmiş, C., Sarı, Y., & Kılıçlar, A. (2016). Kamu Yönetiminde Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 117-139.
- Serinkan, C. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezgin Nartgün, Ş., & Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.
- Sezgin Nartgün, Ş., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Shah, S.M.M., Hamid, K.B.A., Memon, P.A., & Mirani, M.A. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from the Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 4(2), 103-108.
- Shahzad, A., & Mahmood, Z. (2012). The Mediating-Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan). *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 580-588.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.

- Short, P.M., & Greer, J.T. (2002). *Leadership in Empowered Schools: Themes from Innovative Efforts*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Sıgır, Ü., Tabak, A., & Güngör, H. (2010). Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 51-66.
- Simic, I. (1998). Transformational Leadership-The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. *Facta Universitas*, 1(6), 49-55.
- Sims, H., & Manz, C. (1996). *Companies of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York, NY: Wiley.
- Siyli, N.A. (2014). *Yükseköğretimdeki Kadın Yöneticilerin Dönüşümsel ve Sürdürümcü Liderlik Özellikleri ve Metaforları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Song, Y.H., Terao, T., & Nakamura, J. (2007). Type A Behaviour Pattern is Associated with Cynicism and Low Self-Acceptance in Medical Students, *Stress and Health*, 23(5), 323-329.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-27.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stokes, M.D. (2013). *Exploring the Relationship between Cultural Intelligence, Transformational Leadership and Burnout in Doctorate of Education*. Unpublished Doctoral Dissertation, Liberty University, Lynchburg, VA.
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (İzmir İli Örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-395.
- Şengöz, M. (2015). *Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şimşek, H. (2013). Transformational Leadership in Educational Context: A Fantasy of Education Scholars. Editor's Choice: Selected Keynote Speech, *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 1-6.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B.G., & Fidel, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (Fourth Edition). MA: Allyn & Bacon, Inc.
- Tabak, A., Eroğlu, A., Sığırı, Ü., & Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Talebloo, B., Basri, R.B., Asmiran, S.B., & Hassan, A. (2015). Teachers' Perception on Transformational Leadership Based on Demographic Differences. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(6), 1105-1113.
- Tamer, B. (2011). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Cinsiyet Açısından Özel ve Devlet Üniversitelerinde İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taş, A., & Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Taylor-Piliae, R., Fair, J., Haskell, W., Varady, A., Iribarren, C., Hlatky, M., Go, A., & Fortmann, S. (2010). Validation of the Stanford Brief Activity Survey: Examining Psychological Factors and Physical Activity Levels in Older Adults. *Journal of Physical Activity and Health*, 7, 87-94.
- Tazegül Aydın, Y. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Ankara Altındağ İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Teke, A. (2017). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Temeyasuwan, N. (2007). *Some Factors Affecting Transformational Leadership of Executives of Thailand Life Insurance Co. Ltd. In Bangkok*. Unpublished Master Dissertation, Graduate School, Srinagarinwirote University.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Terzi, A.R., & Çelik, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Terzi, A.R., & Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- Tesfaw, T.A. (2014). The Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Government Secondary School Teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 903-918.
- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 267-280.
- Thomas, C. (2001). *The Ethical Leader*. Utah: Executive Excellence Publishing.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications* (First Edition). Washington: American Psychological Association.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1),53-63.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: VViley.
- Tipu, S., Ryan, J., & Fantazy, K. (2012). Transformational Leadership in Pakistan: An Examination of the Relationship of Transformational Leadership to Organizational Culture and Innovation Propensity. *Journal of Management & Organization*, 18(4), 461-480.
- Tok, T.N. & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *International Journal Of Human Sciences*, 10(1), 1135-1166.
- Toksöz, S. (2010). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosun, F. (2015). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması: Başakşehir İlçe Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Töremen, F., & Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 27-39.
- Tse, H.H.M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why Does Transformational Leadership Matter for Employee Turnover? A Multi-Foci Social Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776.
- Tuncel, H. (2013). *Etkili Okul Oluşturmada Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderlik Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Turner, J.H., & Valentine, S.R. (2001). Cynicism as A Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 34, 123-136.
- Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (2000). Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- Twigg, N.W., & Kang, B. (2012). The Effect of Leadership, Perceived Support, Idealism, and Self Esteem on Burnout. *Journal of Behavioral Studies in Business*, (4), 98-116.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uusi-Kakkuri, P.I.I.A. (2017). *Transformational Leadership and Leading Creativity*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Vaasa, Finland.
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri: Silivri İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun, T. (2015). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Uzun, T., & Ayık, A. (2016). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Uzuntarla, Y., Teke, A., Cihangiroğlu, N., & Uğrak, U. (2015). Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterlerin Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Journal of the Institute of Social Sciences*, 6(1), 545-564.

- Ünal, S., Yiğitel, S., & Yiğitel, L. (3-5 Kasım 2017). *İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algıları*. 1. Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Araştırmaları Sempozyumunda sunulan bildiri, Antalya.
- Ürkek Erdiş, Y. (2013). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle Olan İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Valentine, J.W., & Prater, M. (2011). Instructional, Transformational, and Managerial Leadership Student Achievement: High School Principals Make a Difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), 5-30.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Van Vugt, M. (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354-371.
- Vance, R.J., Brooks, S.M., & Tesluk, P.E. (1996). Organizational Cynicism, Cynical Cultures and Organizational Change. Unpublished Manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.
- Volpe, R.L., Mohammed, S., Hopkins, M., Shapiro, D., & Dellasega, C. (2014). The Negative Impact of Organizational Cynicism on Physicians and Nurses. *The health care manager*, 33(4), 276-288.
- Vural, T. (2013). *Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents and Correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T. (2004). Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective. *Psychological Reports*, 94(3), 1421-1434.
- Waters, K.K. (2013). *The Relationship between Principals' Leadership Styles and Job Satisfaction as Perceived by Primary School Teachers Across Nsw Independent Schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Wollongong, Faculty of Education, Sidney.
- Westerlaken, K.M., & Woods, P.R. (2013). The Relationship between Psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41-46.

- Williams, C. (2013). *Principles of Management*. Florence, United States: Cengage Learning, Inc.
- Woods, S.A., & West, M.A. (2010). *The Psychology of Work and Organizations*. Hampshire, UK: Cengage Learning.
- Wu, C., Neubert, M.J., & 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.
- Wylie, D., & Gallagher, H. (2009). Transformational Leadership Behaviors in Allied Health Professions. *Journal of Allied Health*, 38(2), 65-73.
- Yang, Y. (2014). Principals' Transformational Leadership in School Improvement. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 279-88.
- Yalçın, S. (2016). *Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 568-582.
- Yaşar, O., & Özdemir, A. (2016). The Relationship of Organizational Cynicism, Burnout and Organizational Commitment: a Study on Middle School Teachers. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 6, 50-61.
- Yavuz, A., & Bedük, A. (2016). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 301-313.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yavuzer Zan, S. (2016). *Hemşirelerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yazıcı, A.Ş., & Akyol, B. (2017). Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmen Özerkliği Arasındaki İlişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(10), 189-208.
- Yetim, A., Tolukan, E., & Şahin, M.Y. (2015). Spor Tesis Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranış Özelliklerinin İncelenmesi. *International Journal of Science Culture And Sport*, 3, 133-147.



- Yetim, S.A., & Ceylan, Ö.Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 682-695.
- Yıldırım, G. (2015). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, M. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm ile İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile 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., & Yıldız, S. (2013). İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 6(6), 1253-1284.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-294.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yorulmaz, A., & Çelik, S. (2016). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 161-193.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (Seventh Edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Yücel Batmaz, N., & Gürer, A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Yüksel, H. (2015). *Örgütsel Sinizm ve Bağlılık Arasındaki İlişki: İlk ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Yüksel, H.İ. (2015). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Yükser, B. (2017). *Dönüştürücü Liderliğin Rekabet Üstünlüğü ve Entelektüel Sermaye Performansı ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Bus. Rev.*, 55(3), 67-78.
- Zaleznik, A. (1989). *The Managerial Mystique: Restoring Leadership In Business*. New York: Harper Collins.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 70, 126-135.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zerengök, Ş.B. (2005). *Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zimmerman, E.L. (2001). What's Under The Hood? The Mechanics of Leadership Versus Management. *Healthcare Exec.*, 62(8), 10-12.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320.

## EKLER

### Ek 1. Veri Toplama Araçları

#### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım,

Elinizdeki bu ölçek, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ danışmanlığında hazırlanacak yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Ölçek, çalıştığınız okuldaki dönüşümcü liderlik ve sinizm özelliklerini araştırmayı amaçlamaktadır. Düşüncelerinizi size en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtiniz. Cevaplarınız herhangi bir kişi veya kuruma açık **tutulmayacaktır**. Lütfen tüm soruları cevaplayınız.

Ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ayşe Pınar KARAÜZÜM

Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM I

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Mesleki kıdeminiz: (lütfen yıl olarak yazınız) .....
3. Bulduğunuz okulda çalışma süreniz: (lütfen yıl olarak yazınız) .....
4. Branşınız: ( ) Fen Bilimleri ve Matematik  
( ) Sosyal Bilimler  
( ) Dil Bilimleri (Türkçe-İngilizce-Almanca vs.)  
( ) Diğer (lütfen belirtiniz).....

**BÖLÜM II**  
**SİNİZM\* ÖLÇEĞİ**

S.N.	(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum  * <b>Sinizm:</b> Bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Çalıştığım okulda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
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.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Çalıştığım okulu düşündükçe sinirlenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Çalıştığım okulu düşündükçe hiddetlenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Çalıştığım okulu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Çalıştığım okulu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Çalıştığım okul dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Çalıştığım okuldan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	( )	( )	( )	( )	( )

**BÖLÜM III**  
**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ**

S.N.	(1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Arasıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman					
	<b>Okul Yöneticimiz,</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
1	Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Önerilerimizi uygular.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Amaçları belirlerken fikirlerimizi alır.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Kurum hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Kurumu topyekûn hedefe yönlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Empati kurabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Önerilerimize olumlu yaklaşır.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Gelişme ihtiyacımızı karşılamak için imkanlar dahilinde kaynak sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Okulun öğreten ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Yaratıcılığıyla değişimi destekler.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Doğru kararlara varmada bize güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister.	( )	( )	( )	( )	( )

20	Kurumda kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Bize karşı açık davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Kişisel sorunlarımızla ilgilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Bireysel farklılıklarımıza önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Önceki başarı(ları)mızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
29	İşin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )

## Ek 2. Balıkesir İl Millî Eğitim Müdürlüğü Onayı



T.C.  
BALIKESİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99191664-605.01-E.9283960  
Konu: Araştırma İzni

31.08.2016

VALİLİK MAKAMINA  
BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi  
b) Ayşe Pınar KARAÜZÜM' e ait 26.08.2016 tarihli ve 9151724 sayılı dilekçe

<b>Başvuru Sahibinin Adı Soyadı</b>	Ayşe Pınar KARAÜZÜM		
<b>Danışmanı</b>	Doç.Dr.Ali Rıza TERZİ		
<b>Kurumu/Üniversite/Görev Yeri</b>	Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü		
<b>Alan/Bölüm</b>	Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı		
<b>Tez,Araştırma veya Anketin Konusu</b>	Ortaokul ve Liselerde Dönüşümcü Liderlik,Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi:Balıkesir ili Altıeylül,Karesi,Edremit,Ayvalık İlçeleri Örneği		
<b>Başvuru Tarihi</b>	26.08.2016	<b>Başvuru Sayısı</b>	9151724
<b>Çalışma Başlama Tarihi</b>	01.09.2016		
<b>Çalışma Bitiş Tarihi</b>	20.01.2017		
<b>Veri Toplama Araçları</b>	Anket(Kişisel Bilgiler,Sinizm Ölçeği,Özdeşleme Ölçeği,Dönüşümcü Liderlik Ölçeği)		
<b>Araştırma Türü</b>	Yüksek Lisans Tezi		

ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ			
S.No	Okulun Adı	S.No	Okulun Adı
1	Balıkesir-Altıeylül,Karesi,Edremit ve Ayvalık İlçelerindeki Resmi Ortaokul ve Liseler		

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 takdirde olurlarınıza arz ederim.

Rabiye KAHRAMAN  
Şube Müdürü

OLUR  
31.08.2016  
Şahan ÇÖKER  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü