

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(KARABÜK İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAHMUT POLATCAN

ARALIK 2012

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(KARABÜK İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAHMUT POLATCAN

DANIŞMAN

DOÇ. DR. OSMAN TİTREK

ARALIK 2012

İÇKİ ÜYELİK İZAH VE BİLDİRİM

"Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Öğrenci Başarı Tutumları Arasındaki İlişki (Kışınok İlk Orneği)" başlıklı bu çalışmamın hazırlanması ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Başkan (İmza)

Doç. Dr. Osman HİTAZ

Üye (İmza)

Doç. Dr. İsmail ÖNDER

Üye (İmza)

Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKCI

M. Polatcan

İmza

Mahmut POLATCAN

Yukarıdaki imzalarıma, bu çalışma için gerekli ücretleri ait oldukları kuruluşlara

17/12/2013

(İmza)

Doç. Dr. İsmail GÜLEÇ

Erciyes Müdürü

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)” başlıklı bu yüksek lisans tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)

Doç. Dr. Osman TİTREK

Üye (İmza)

Doç. Dr. İsmail ÖNDER

Üye (İmza)

Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

4/1/2013
(İmza)

Doç. Dr. İsmail GÜLEÇ

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
TABLOLAR LİSTESİ.....	IV
ÖNSÖZ	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VIII
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1 PROBLEM DURUMU	2
1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	4
1.5 TANIMLAR.....	5
BÖLÜM II.....	6
2.1 ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	6
2.1.1 Sinizm Kavramı	6
2.1.2 Örgütsel Sinizm Kavramı	8
2.1.3 Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri	9
2.1.4 Örgütsel Sinizmin Boyutları	11
2.1.4.1 Bilişsel (İnanç) Boyut.....	11
2.1.4.2 Duyuşsal (Duygu) Boyut.....	12
2.1.4.3 Davranışsal (Davranış) Boyut	13
2.1.5 Örgütsel Sinizm Türleri	13
2.1.5.1 Kişilik Sinizmi.....	14
2.1.5.2 Toplumsal Sinizm	14
2.1.5.3 Çalışan Sinizmi	14
2.1.5.4 Örgütsel Değişim Sinizmi	15
2.1.5.5 Mesleki Sinizm.....	16
2.1.6 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler	16
2.1.6.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler	17
2.1.6.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	19
2.1.7 Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları.....	20

2.1.7.1 Örgütsel Sinizm ve İş Memnuniyeti.....	22
2.1.7.2 Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	23
2.1.7.3 Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma	24
2.1.7.4 Örgütsel Sinizm ve Güven	24
2.1.7.5 Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	25
2.1.7.6 Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	26
2.1.8 Eğitim-Öğretim Kurumlarında Yaşanan Sinizm	26
2.1.9 Sinizm İle İlgili Araştırmalar.....	27
2.2 LİDERLİK	34
2.2.1 Yöneticilik ve Liderlik Kavramı.....	36
2.2.2 Liderlik Davranışının Boyutları.....	38
2.2.2.1 Yapıyı Kurma Boyutu	41
2.2.2.2 Anlayış Gösterme Boyutu	43
2.2.3 Etkili Liderin Özellikleri.....	44
2.2.4 Eğitimde Liderlik.....	47
2.2.5 Okul Yöneticiliği ve İyi Bir Okul Yöneticisinin Nitelikleri.....	48
2.2.6 Okul Yöneticisinin Liderlik Rollerini.....	48
2.2.7 Liderlik İle İlgili Kavramlar	51
2.2.7.1 Liderlik ve Örgütsel Adalet.....	51
2.2.7.2 Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık	51
2.2.7.3 Liderlik ve Örgütsel Güven.....	52
2.2.7.4 Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.....	53
2.2.7.5 Liderlik ve İş Doyumu	54
2.2.8 Liderlik İle İlgili Çalışmalar	55
2.3 ÖRGÜTSEL SİNİZM VE LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	58
BÖLÜM III	60
3. YÖNTEM.....	60
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	60
3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM	61
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	62
3.3.1 Örgütsel Sinizm Ölçeği	62
3.3.2 Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği	63
3.4 VERİLERİN TOPLANMASI.....	64
3.5 VERİLERİN ANALİZİ.....	65
BÖLÜM IV	68

4. BULGULAR VE YORUM	68
BÖLÜM V	82
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	87
EKLER	97
EK-1	97
EK-2	98
EK-3	99
EK-4	100
ÖZGEÇMİŞ	101

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma çalışma grubunun bazı demografik özelliklere göre dağılımı. ...	61
Tablo 2. Araştırma Verilerinin Normallik Testi Bulguları	65
Tablo 3. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutuna İlişkin Bulgular	68
Tablo 4. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutuna İlişkin Bulgular	69
Tablo 5. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutuna İlişkin Bulgular	70
Tablo 6. Örgütsel Sinizme İlişkin Öğretmenlerin Tutumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	70
Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları	71
Tablo 8. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları	72
Tablo 9. Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis-H Testi Bulguları	72
Tablo 10. Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumu Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları	73
Tablo 11. Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumu Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları	74
Tablo 12. Liderlik Ölçeğinin Yapıyı Kurma Boyutuna İlişkin Bulgular	75
Tablo 13. Liderlik Ölçeğinin Anlayış Gösterme Boyutuna İlişkin Bulgular	76
Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Boyutlarına ilişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları	77
Tablo 15. Medeni Durum Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları	77
Tablo 16. Yaş Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Buguları	78
Tablo 17. Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları	78
Tablo 18. Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları	79
Tablo 19. Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	79
Tablo 20. Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Sinizmin Boyutlarının Liderlik Davranışlarının Yapıyı Kurma Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	80
Tablo 21. Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Sinizmin Boyutlarının Liderlik Davranışlarının Anlayış Gösterme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	81

ÖNSÖZ

Eğitim sisteminin önemli amaçlarından biri toplumun bireylerini nitelikli bir şekilde yetiştirerek onları tekrar topluma geri vermektir. Bu amacın gerçekleşebilmesi için 21. yy eğitim örgütlerinin çağın gereklerine uygun geliştirilmesi ve örgüt yöneticilerinin yetiştirilmesi gerekmektedir. Yönetim biliminin alanyazının sıkça kullandığı kavramlarından biri olan ve bireylerin belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek oluşturmuş olduğu örgütler, süreç içerisindeki gereksinimler doğrultusunda problemlerle karşılaşmaktadırlar. Düşünsel ve duygusal özelliklere sahip olan bireylerin sonsuz ihtiyaçlarının giderilmesi veya giderilememesi örgüt içi düzenin sağlanmasında önemli faktördür. Örgütte oluşan sorunlardan biri de son yıllarda adı sıkça duyulan “sinizm” kavramıdır. Literatürde kökeni oldukça eski olmasına rağmen örgütlerde problem olarak söz edilmesi yenidir.

Toplumlarda bilimsel alandaki gelişmelerin doğurduğu bilgi birikimi sonucunda, dünyadaki baş döndürücü teknolojik ilerlemeler, ekonomik gelişmeler, kültürel oluşumlar ve siyasal kararlar doğrultusundaki iletişim ve etkileşim örgütleri etkilemektedir. Örgütlerin en önemli ögesi insanlar bu gelişmelerden etkilenerek kurumlarını geliştirmek, başarılı olmak ve kendini tatmin etmek için çabalamaktadır. Ancak duygusal varlık olan bireylerin bu gelişmelerden olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütleri ile ilgili olumsuz tutumlarını kapsamaktadır ve çalışanların iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Liderlik ise, örgütün yönetici kademesinde bulunan bireyde, astların beklediği ve istediği mükemmel kişiliktir. Bu araştırmada örgütlerde bireyleri olumsuz etkileyen kavramlardan biri olan sinizmin liderlik davranışları üzerindeki etkileri incelenecektir.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince engin bilgisi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; kişiliği ve liderliği ile her zaman bana örnek olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Osman TİTREK’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimin yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan değerli görüşlerini paylaşıp bana yol gösteren ve bizleri yetiştiren ve üzerimizde emeği olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmamın uygulama aşamasının gerçekleşmesinde, görüşleri ile katkıda bulunan Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde çalışan okul yöneticisi, öğretmen ve idari personeline teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI

ARASINDAKİ İLİŞKİ

(KARABÜK İLİ ÖRNEĞİ)

Polatcan, Mahmut

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Osman Titrek

Aralık, 2012, 110 + IX Sayfa.

Araştırmanın amacı, örgütsel sinizm ve liderlik davranışları hakkında literatür taranıp kavramların farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesini sağlayarak öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı düzeylerini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında öğretmenlerin demografik ve mesleki özelliklerinin liderlik ve örgütsel sinizm kavramları ve düzeyleriyle ilişkisi tespit edilecektir. Bu nedenle, araştırma verileri 2012 yılında Karabük İli'ndeki ilköğretim okullarında görev yapan 500 öğretmen ile yürütülmüş ve betimsel tarama yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket denek grubunun demografik özellikleri, örgütsel sinizm düzeylerini ve liderlik davranışlarını tespit edilmesini sağlayacak soruların bulunduğu üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırma bulgularında; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri verilmiştir. Verilerin dağılımına ilişkin normallik testi sonucuna göre parametrik testlerin sayıltılarının karşılanamadığından dolayı bağımsız örneklem için Mann Whitney-U, bağımlı örneklem için karşılaştırmalı t-testi, ikiden daha fazla kategorili bağımsız örneklem için Kruskal Wallis-H testleri kullanılmıştır. Frekans tabloları, açıklayıcı istatistikler, iki değişken arasındaki ilişkinin analizi için Pearson Korelasyon katsayısı, iki grup ortalamasının farkı için Mann Whitney-U ve ikiden fazla grubun ortalamasının farkı için Kruskal Wallis-H testleri ile ölçülmüştür. Bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yordama düzeyini ölçmek amacıyla çoklu

regresyon analizi kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla Alfa Cronbach Güvenilirlik testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde ilişkisel tarama ve korelasyon uygulanmıştır, bunlar içinse SPSS 15.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sinizm düzeylerinin düşük olduğu, liderlik davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğu görölmüştür. Örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasında da orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler bakımından bağımsız değişkenler (cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, yaş ve eğitim durumu) ile örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenememiştir. Örgütsel sinizm ve liderlik davranışı arasındaki ilişkinin negatif yönlü, orta düzeyde yordandığı görölmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, liderlik, örgütsel sinizm, okul yöneticisi, öğretmen görüşleri.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP BEHAVIOURS AND ORGANIZATIONAL CYNICISM ATTITUDES OF TEACHERS

(A CASE OF KARABUK)

Polatcan, Mahmut

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Educational Management and Supervision

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Osman TITREK

December, 2012, 110 + IX Pages.

The aim of this study is to show by survey the literature of organizational cynicism attitudes of teachers and school administrator's leadership behaviours and evaluating them in various perspectives. In the study, the relationship between the demographic and professional features of teachers and the levels and terms of leadership and organizational cynicism would be determined. For that reason, in the year 2012, sample is consisted of 500 teachers in the schools from Karabuk elementary schools and data is gathered with descriptive survey method. The questionnaire is made of three parts including the questions which would enable to determine the demographic features of subject group, levels of organizational cynicism and leader behavior.

In the results of the research, the values of percentage, frequency, arithmetic mean, standart deviation are given. Pearson correlation coefficient, multi linear regression analysis, normalization test, unless the numbers of parametric tests are met according to the results of normalization test, for the independent variables Mann Whitney-U, for dependent variables comparisonal t test, for independent variables categorized more then twice Kruskal Wallis-H tests are used. For frekans charts, explanatory statistics, and the analysis of the relationship between the two variables are measured by Pearson Correlation coefficient, for the difference of the average of two groups Mann Whitney-U and for the difference of the averages of groups more than two Kruskal Wallis-H tests. To measure the prediction level of the relationship among the

dependent variables multi regression tests are used. In order to test the reliability of the scale Alfa Cranbach Reliability test is applied. In the analysis of the data relational scanning and correlation is applied, and for these SPSS 15.0 package program is used.

As a result of the resarch, it is seen that the cynicism levels of school directors are low, whereas their leadership abilities are high level. A midium-level negative correlation between organizational cynicism and leader behaviours are detected. It is observed that in terms of demographic features there is a significant difference between independent variables (gender, marital status, period of service, age and educational status) and organizational cynicism and leader behaviour. It is predicted that the relationship between organizational cynicism and leader behaviour is negative oriented and midium level.

Key Words: Cynicism, leadership, organizational cynicism, principal, teacher opinions.

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Örgütlerin gelişen ve değişen dünya şartlarına ayak uydurması zorunluluktur. Bu açıdan örgütlerin en önemli unsuru olan çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarının yanı sıra iş tatmin düzeylerinin yüksek olması önemli bir konudur. Çalışanların örgütsel güven ve bağlılıklarını, motivasyonlarını ve iş tatminlerini azaltan çeşitli faktörler de örgütlere zarar verebilmektedir. Tehdit unsurlarından biri olarak sayılabilecek kavramlardan örgütsel sinizm, örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları ve iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır.

Örgütsel sinizm, literatürde yeni bir kavram olmasına rağmen örgütleri derinden etkileyen bir durum oluşturduğu için gittikçe daha çok önemsenebilir başlanmıştır. Örgütsel sinizm, bireyin örgütü hakkındaki olumsuz düşüncelerini ifade etmektedir. Bireylerin örgütleriyle ilgili; öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olması şeklinde ifade edilebilen sinizm, çalışanlar ve örgütler açısından birçok sorunu beraberinde getirmektedir.

Liderlik davranışı, görev tanımları yasa ve yönetmeliklerle belirlenen yöneticilik görevinin ötesine geçerek, kendi bilgi ve becerisini astlarına aktaran ve yöneten kişi olarak tanımlanabilen liderin örgüt içerisinde oynadığı rolü temsil eder. Liderlik davranışı iki yönlüdür. Örgütsel gelişim ve değişim sürecini simgeleyen yapıyı kurma boyutu; diğer yönden örgüt içerisinde çalışanlar ile iletişim, çalışanların verimini artırma gibi durumlar, anlayış gösterme boyutunu ifade eder.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sinizm ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu bağlamda örgütsel sinizm ile liderlik davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olması beklenmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel sinizm ile ilgili literatür incelenmiş ve kavramsal tanımlamalar, ilgili kavramlar, türleri ve boyutları gibi kavramsal bilgilere yer

verilmiştir. İkinci bölümde ise liderlik davranışının betimlenmesi ile ilgili literatür incelenmiş, liderlik ve yöneticilik tanımı, ilgili kavramlar, teoriler ve boyutları gibi kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel sinizm ile liderlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkiyi konu edinmiş olan çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise konu ile ilgili yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu amaçla, Karabük İli ilköğretim okullarında konu ile ilgili bilgi toplanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda, örgütsel sinizm ve liderlik davranışı düzeyleri belirlenmeye ve aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.1 PROBLEM DURUMU

Bu araştırmada sinizm düşüncesine sahip olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin durum saptanmaya çalışılmıştır. Antik dönemden günümüze olumlu anlamdan olumsuz anlama dönüşen sinizm kavramı, bireyin kişi veya kuruma karşı geliştirmiş olduğu olumsuz duygudur. Örgütlerin temel unsurlarından biri olan çalışanların kurum içerisinde yaşamış oldukları olumsuz yaşantılar iş performanslarını önemli derecede etkilediği belirtilebilir. Eğitim-öğretim örgütü olan okulların yöneticilerinden beklenen, onların bürokratik yönetici görevlerinin ötesine geçerek doğal yönetici olmalarını sağlamaktır. Bu nedenle, öğretmenlerin bakış açılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın genel problemi; okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında ilişki var mıdır? Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

- 1- Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları nasıldır?
- 2- Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresine göre sinizm tutumlarında anlamlı farklar var mıdır?
- 3- Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- 4- Öğretmenlere göre okul yöneticileri ne derece liderlik davranışı sergilerler?
- 5- Okul yöneticilerinin liderlik davranışları araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresine göre anlamlı farklar var mıdır?

6- Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile örgütsel sinizm tutumları arasında bir ilişki var mıdır?

1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, örgütlerin en önemli unsuru olan bireye özgü kavramları, örgütsel sinizm ve liderlik hakkında alanyazın taranarak öğretmenlere göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen ve yukarıda belirtilen problemin ortaya konması; eğitim-öğretim örgütleri için önemli bir insan kaynağı olan öğretmenlerin sinizm düzeylerinin değerlendirilmesine ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla olan ilişkisinin yanı sıra konuya ilişkin alanyazına katkı sağlaması bakımından ele alınmıştır.

1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Türkiye’de insan eğitiminin ilk basamağını oluşturan ilköğretim okullarında topluma yararlı bireyleri planlı bir şekilde yetiştirmek ve geliştirmek, önemli ve öncelikli bir amaçtır. İnsanla ilgili öğelerden biri de sinizm kavramıdır. Sinizm; bireyleri zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkünü ve olumsuz düşüncelerle dolu varlıklar olarak nitelendiren bir düşünce akımıdır. Son dönemde bu kavram özellikle örgüt içinde önem kazanmıştır. Örgütsel sinizm ise çalışanın örgütüne karşı beslediği olumsuz, alaycı düşünce ve tutum içinde olmasıdır. Bu düşüncenin de çalışanlarda ve örgütte ne derecede olduğu, örgütün başarısı, verimi ve ayakta kalması için önem arz etmektedir (Sur, 2010).

İlköğretim okullarında öğretmen ve okul yöneticilerinin en önemli ürün olan bireyleri yetiştirmede önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle, öğretmen ve okul yöneticilerinin Türk Milli Eğitim Sistemi’nin amaçlarının doğrultusunda yetiştirilmeleri öncelikli önem taşımaktadır. İlköğretim okullarında örgütsel sinizmin yüksek olması, okul yöneticisinin liderlik davranışlarını olumsuz etkileyebilir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının belirlenmesinde ve sorunların

çözümünde karar verme süreçlerini etkileyecektir. Böylece, okul yöneticilerinin öğretmenlerin algıladıkları liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki belirlenerek; örgütsel sinizmi önleyici tedbirlerin alınmasının sağlanması ve ilköğretim okullarında verimliliğin artırılabilmesi düşünülmektedir. Türk Milli Eğitim Sistemi'nde, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenleri kapsayan bu araştırma, eğitim sisteminin diğer tür ve kademelerindeki eğitim örgütlerinde benzer nitelikli yeni araştırmaların yapılmasına da ışık tutacak ve yol gösterecektir.

Alanyazın incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları üzerine yapılmış çalışmalar sınırlı sayıdadır. Türkiye'de liderlik kavramı ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmasına karşın sinizm kavramıyla ilgili çalışmalar sınırlıdır. Sinizm kavramı ile ilgili alanyazının yetersiz olması ve liderlik davranışları ile ilişkisinin incelenmesi, bu çalışmanın alandaki eksikliği gidermesi bakımından önemi artmaktadır. Ayrıca bu araştırma, örgütsel sinizm ve liderlik davranışları kavramlarının önemi, örgütsel bir yapı olan ilköğretim okullarındaki yeri, nedenleri ve sonuçları açısından kuramsal bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle çalışmanın, Karabük İli ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemesi nedeniyle alanyazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Karabük İli'nde görev yapan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Araştırma kapsamı, öğretmenlerin vermiş oldukları yanıtlar ile sınırlıdır ve sadece bu evren üzerinde genellemeler yapılabilir.
- Bu araştırma, sinizm ve liderlik davranışları ilişkisini incelediği için, çalışma grubunun örgütsel sinizm tutumlarını etkileyebilecek algılanan liderlik davranışları dışındaki diğer değişkenler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

- “Örgütsel Sinizm ve Liderlik Davranışı Ölçeği” ölçme araçlarının verileri ile sınırlıdır.

1.5 TANIMLAR

Sinizm; insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz-Yılmaz, 2008: 285). Abraham’a (2000: 269) göre ise sinizm; küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi duygusal unsurları, güçlü negatif duyguları harekete geçirmektedir.

Örgütsel sinizm; bir çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği negatif tutumlar ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif duygu ve bu inançlar ve duygularla tutarlı, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Dean ve diğerleri, 1998: 345).

Liderlik; herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ve grubun faaliyetlerinin etkileme, yönlendirme, kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999; Çelik, 2010: 2).

Yönetim; bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecine denilmektedir (Başaran, 1999: 14).

Yönetici; belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir (Erdoğan, 2006: 53).

İlköğretim okulu; 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Karabük İl Merkezi ve Safranbolu İlçesi’nde 6-14 yaş grubu aralığındaki öğrencilerin öğrenim gördüğü ve Milli Eğitim Teşkilatı Kanunu’na göre eğitim-öğretim faaliyetleri gerçekleştiren kurumlardır.

Öğretmen; Karabük İli’ndeki ilköğretim okullarında görev yapan ve eğitim-öğretim kurumlarında eğitim-öğretim faaliyetlerini yürüten kişidir.

BÖLÜM II

2.1 ÖRGÜTSEL SINİZM

Örgütsel davranış alanyazını; işgören, işveren ve örgüt için olumsuz sonuçları olduğu ileri sürülen ‘sinizm’ konulu pek çok araştırmaya konu olmuştur. Özellikle Amerika’da büyük bir ilgi uyandıran ‘sinizm’ gördüğü bu ilgiye paralel olarak medyada sıkça yer almış ve gazetelerde, dergilerde mizahi unsur olarak kullanılmaya başlanmıştır (Eaton, 2000: 1).

Örgütsel sinizm, bir bireyin çalıştığı örgüte karşı çeşitli nedenlerle olumsuz tutumlara sahip olduğu durumu anlatmaktadır. Örgütsel sinizmin, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz duygular ve örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadeler gibi olumsuz davranışlara yönelme olmak üzere üç temel unsuru bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin nedenleri arasında kişilik, psikolojik sözleşme ihlali, liderlik davranışındaki eksiklikler sayılmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010).

Araştırmalar örgütsel sinizmin bazı istenmeyen sonuçlarının olduğunu göstermektedir. İstenmeyen bu sonuçlar; ilgisizlik, boyun eğme, umutsuzluk, başkalarına karşı güvensizlik ve isteksiz iş performansını içermektedir (Andersson, 1996; Dean ve diğerleri, 1998).

2.1.1 Sinizm Kavramı

Dinamik bir yapı oluşturan örgütlerin çalışanlarını gelişimini sağlayan ve engelleyen çeşitli etmenler bulunmaktadır. Örgütlerin en önemli unsuru olan insanı olumsuz etkileyen faktörlerden biri de sinizmdir. Kanter ve Mirvis’e (1989) göre, sinizm günümüz örgütlerinde yaygındır. Amerika’da işgörenlerin yüzde kırkı sinik görüntü çizer. Sinizmin, işyerinde istenmeyen çeşitli sonuçların kaynağı olduğuna

inanılmaktadır (Qian, 2007: 33). Sinizm kavramının kökenine ilişkin iki görüş vardır (Hançerlioğlu, 1999; Gökberk, 2000; Kalağan, 2009):

Birinci görüşe göre; Yunancası köpek anlamına gelen “kyon” kelimesinden türemiş olduğu ileri sürülmektedir. Sinik bireyler doğal bir yaşamı tercih etmekte, toplumsal kurallara uymamakta, giyimlerine dikkat etmeyip pasaklı bir şekilde gezinmekte ve uygarlığı küçümsemektedirler. Dolayısıyla, bu tarz düşüncelerini dile getirdikleri ve alışılmadık davranış sergiledikleri için “kyon” (köpek) mecazı siniklerin (kiniklerin) simgesi haline gelmiştir. İkinci görüşe göre; Atina yakınlarında bulunmakta olan siniklerin okulunun yer aldığı “Kynosarges” (gymnasiom) kelimesinden türemiş olabileceği ileri sürülmüştür.

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye ‘sinik’ ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye sinizm denmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, ‘kuşkuculuk’, ‘şüphencilik’, ‘güvensizlik’, ‘inançsızlık’, ‘kötümserlik’, ‘olumsuzluk’ sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin ‘kusur bulan, zor beğenir, eleştirir’ anlamı daha baskındır (Erdost ve diğerleri, 2007: 514).

Abraham (2000: 269) göre sinizm, (a) insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; (b) kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Sinizm; küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi duygusal unsurları, güçlü negatif duyguları harekete geçirmektedir (Tokgöz-Yılmaz, 2008: 285). Dean ve diğerleri (1998: 345) ise örgütsel anlamda sinizmi; ‘bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği negatif/olumsuz tutum’ olarak ifade ederek bu kavramı üç boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı,
- Örgüte karşı geliştirilen negatif tutum,
- Örgüte karşı hor gören, aşağılayıcı eylemler ve eleştirel davranışlar geliştirme.

Andersson (1996), hayal kırıklığı, memnuniyetsizlik ve de grup ve bireyin kurumlara veya sosyal geleneklere, ideolojilerle özdeşleştirilen hem genel hem de özel tutum

olarak tanımlamıştır. Bu tanımlar kendi içerisinde sonraki dönemlerde tartışmaya yol açacak bazı yapısal sorunlar içermektedir. Ancak bu tanımlar sinizmin temel ögesinin tutumların oluşturduğunu ifade etmektedirler (Delken, 2005: 8-9).

Sinizm kavramını tanımlarken kişilik özellikleri üzerine vurgu yapan bir yazar da Graham (1993) bu kişilik özelliklerini şu şekilde belirtmiştir (Brandes, 1997; akt. Kalağan, 2009: 38):

- Başkalarını yalancı, bencil ve ilgisiz olarak görme,
- Başkalarının güdülerini sorgulama,
- İnsan ilişkilerinde dikkatli olma ve güven duymama,
- Düşmanca ve baskıcı olma,
- Başkaları tarafından kendilerine yüklenen taleplere güvenme,
- Arkadaşça ve yardımsever olmama,

Böylece bu kişilik özelliklerine sahip bireylerde sinizmin görüldüğünü ileri sürmüştür.

2.1.2 Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizm, kavramının alanyazında yeni olması ve örgütsel yabancılaşma, örgütsel güvensizlik, örgüt içi olumsuz örgütsel iklim kavramlarıyla yakından ilişkili olduğundan çok sayıda tanım yapılmıştır. Alanyazınla ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların tanımları şöyledir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 286; Kalağan, 2009: 40-41):

Goldner, Ritti ve Ference (1977), siniksel bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir. Kanter ve Mirvis (1989-1991), bencilliğin ve sahtekârlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir. Bateman, Sakano ve Fujita (1992), otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur. Guastello, Rieke, Guastello ve Billings (1992), sadece bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısıdır. Wanous, Reichers ve Austin (1994), gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ya da tembel olduğu inancını kapsamaktadır. Andersson (1996), bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal

geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların (kişinin, grubun) güvensizliği ile şekillenen genel ve özel bir tutumdur.

Reichers, Wanous ve Austin (1997), örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki olumsuz düşüncedir. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır. Turner ve Valentine (2001), sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutudur. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.

O'Sullivan ve Postmes'e (2004) göre, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türüdür. Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005), bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmamaktır. Urbany (2005), olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır. Valentine ve Elias (2005), iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır. Cole, Bruch ve Vogel (2006) ise, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan bir tutumu olarak tanımlamaktadır.

2.1.3 Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri

Sinizm kavramının birey ve örgütler için önemi, bu konuda araştırma yapanlar tarafından örgüt ve bireylere göre çeşitli şekillerde belirtilmiştir. Bu doğrultuda araştırmacılar sinizmin örgütler için bazı olumlu yönlerinin olduğunu, diğer bir yandan da kavramsal olarak çeşitli çelişkilerin yer aldığını belirtmişlerdir. Dean ve diğerleri (1998), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin avantajlı yönlerini şu şekilde belirlemişlerdir (akt. Kalağan, 2009: 42):

- Sinizm bir özellik değil, bir durum olarak görülmektedir.

- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı çevrelemektedir.
- Nesnel olarak geçerli ya da doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir, fakat öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmiştir.
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Örgütlerde insan örgütlerin en önemli kaynağıdır. Örgüt içerisinde başka araçlar kullanılsa da bu araçları harekete geçiren, örgütün sürekliliğini sağlayacak olan işlerin yapılmasını sağlayan bilginin kaynağı da yine insandır. Bu kadar önemli bir kaynaktan da verim alabilmek, örgütlerin yaşama devamlılığını sağlamanın en önemli gereğidir. Fakat hızla gelişen, değişen teknoloji ve rekabet ortamı içinde örgütlerde anahtar rolü üstlenen birey de varlığını koruma yarışı içindedir. Sinizm hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında, gelişen teknoloji ve rekabet ortamına ek olarak son yıllarda yaşanan ekonomik krizler, toplu işten çıkarmalar, çalışma saatlerinin uzunluğuna rağmen askeri düzeyde yapılan ücretlendirmeler çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlar içine girmesine, yani ‘örgütsel sinizme’ neden olmaktadır. Örgütsel sinizmin düzeyine göre çalışanda meydana gelen hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutumlar, rekabetin iş arkadaşları arasına girmesi, alaycı davranışların artması verimi düşürecek, işleri kalitesizleştirecek, kaliteli elemanların kaybına neden olacağı gözlemlenmektedir. İnsan duygusal ve düşünsel yönüyle çok yönlü bir varlıktır. Tüm çalışanlar aynı anda aynı ihtiyaç ya da beklentide, aynı moral seviyesinde veya streste olmazlar. Fakat içinde buldukları durumla birbirlerini etkilemektedirler. Yapılan tüm işler zincirleme bir özellik taşımaktadırlar. Zincirlerden birinin kopması işi aksatacak ve kalitesizleştirecektir. Bu yüzden işi yapan insan unsurunun doğru eş güdümlenmesi, örgüt olarak ortak bir amaç oluşturulması, aitlik duygusunun yaratılarak işin sahiplenilmesi ve ortak bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir (Kalağan, 2009: 5).

2.1.4 Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine ‘ihamet’ ettiklerine inanmaktadırlar. Bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir. Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008: 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188).

2.1.4.1 Bilişsel (İnanç) Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu; öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine ihamet ettiklerine inanmaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998: 345-346; akt. Fındık ve Eryeşil, 2012). Bilişsel boyutta örgütsel sinizm incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997: 30; Brandes ve Das, 2006: 237; Dean ve diğerleri, 1998: 345-346; Kalağan, 2009: 45). Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur. Örgütlerin hazırladığı resmi beyanatlar işgörenler tarafından ciddiye alınmaz. Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmez nitelikte ya da durumdadır. Örgütlerdeki bireyler yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler. Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve

doğruluk gibi değer yargılarını feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir. Sonuç olarak başkalarına güvenilmeyeceğini, başkalarının çıkarıcı olduğunu ve bireylerin kendileri için bir şey istediklerinde gizli tutmaları gerektiğini içermektedir.

2.1.4.2 Duyuşsal (Duygu) Boyut

Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000: 269).

Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir. Bu nedenle, sinizm her türlü olumsuz duyguyla ilişkilidir (Brandes, 1997: 31; Dean ve diğerleri, 1998: 346). Ayrıca bu boyutta saygısızlık, küçümseme, öfke, kızgınlık, sıkıntı duyma, utanç hissetme, nefret etme, kendini beğenmişlik, ahlaki bozulma, hayal kırıklığına uğrama ve güvensizlik duygularının yer aldığı belirtilebilir (Brandes, 1997; Dean ve diğerleri, 1998; akt. Fındık ve Eryeşil, 2012).

Sinik tutumları kavramsallaştırmada, Izard'a (1977) göre dokuz temel duygu önemlidir. İlgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tiksinti-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılama olmak üzere her biri yumuşak ve sert şekilde tanımlanan dokuz temel duygu ele alınmıştır. Örgütsel sinizmin etkili bir boyutu olan duyuşsal boyut, Izard'ın (1977) tanımlamış olduğu dokuz temel duygulardan bazılarını kapsamaktadır. Çünkü sinizm yaşayan bireyler, kendilerini daha bilgili oldukları ya da doğru davranışlarla ilgili üstün anlama ve kavrama yeteneğine sahip olduklarına inanmaktadırlar (Brandes ve Das, 2006: 237). Bu boyutta saygısızlık, karşısındakini küçümseme, öfke, kızgınlık, sıkıntı duymak, utanç hissetmek, nefret etmek, kendini beğenmişlik, ahlaki bozulma, hayal kırıklığına uğrama ve güvensizlik duygularının yer aldığı belirtilebilir (akt. Kalağan, 2009: 47).

2.1.4.3 Davranışsal (Davranış) Boyut

Örgütlerinde sinik davranışta bulunan çalışanlar, örgüt içinde gelecek olaylar hakkında karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve güçlü eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008: 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010: 188). Çalışanlar, sinik davranışları ifade edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanmaktadırlar (Dean ve diğerleri, 1998: 346). Böylece sinik tutuma sahip bireyler örgütlerinin amaçlarıyla alay edebilirler, görev ifadelerini yeniden yazabilirler ve alaycı yorumlarda bulunabilirler (Brandes, 1997; akt. Fındık ve Eryeşil, 2012).

Bu boyutta zaman zaman işgören, örgütleri konusunda şikâyetle bulunma, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergileyebilirler. Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlar ile de gösterilebilir. İşgörenlerin birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sırtmaları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006; akt. Kalağan, 2009: 48).

2.1.5 Örgütsel Sinizm Türleri

Sinizm ilgili yazın incelendiğinde, çeşitli yazarlar sinizmi farklı şekillerde gruplandırmışlardır. Andersson (1996) sinizmi çalışan sinizmi, işsinizmi özelliklerine göre değerlendirmiştir. Dean ve diğerleri (1998) ve Abraham (2000) kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel sinizm ve iş ya da meslek sinizmi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmışlardır. Literatürde, sinizm ve sinizm çeşitlerindeki her davranış ve tutumun dört boyutunun olduğu varsayılır: eylem, hedef, bağlam ve zaman. Farklı sinizm biçimleri bu etmenlerin en az birinde farklılık gösterir (Sur, 2010). Örgütsel sinizme yönelik tanımlarda farklı algılamalar olduğu gibi, örgütsel sinizm türlerini tanımlamada da farklı yorumlar bulunmaktadır. Bu bölümde örgütsel sinizm türlerine yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin çeşitli türlerde sınıflandırıldığı gözlenmiştir. Bunlar kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmidir (Kalağan, 2009: 55).

2.1.5.1 Kişilik Sinizmi

Kişisel sinizm insanın doğuştan getirdiği, sürekli devam eden olumsuz algısıdır. Dünyanın güven vermeyen, kendini düşünen, değer yargıları zayıf olan insanlarla dolu olduğu düşüncesiyle sinizm sahibi bireylerde güvensizlik oluşturmaktadır (Helvacı, 2010: 387). Kişilik sinizminde, kişi insanlara karşı düşmanca davranışlarda bulunup, insanların kendisine karşı yapılan olumlu davranışlarını dahi sorgular. İnsan davranışlarının negatif olarak algılandığı değişmeyen ve doğuştan gelen tek sinizm çeşididir. Sinik yönden, hor görme ve kişiler arası zayıf bağ olarak karakterize edilir. Kişilik sinizminde dünyanın dürüst olmayan, umursamaz, bencil ve sosyal ilişkilerinde başarılı olamayan insanlarla dolu olduğu genellemesi üzerine kurulu derin bir güvensizlik vardır. Bu tutum açıkça olmasa da kırgınlık, acımasızlık, gücenme ve hile yoluyla kendini gösterir (Abraham, 2000: 271).

2.1.5.2 Toplumsal Sinizm

Birey ve toplum arasındaki sözleşmenin ihlali olarak görülen toplumsal ya da kurumsal sinizm vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizliktir. Toplumsal/Kurumsal sinizm kişi ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali sonucu ortaya çıkar (Kanter ve Mirvis, 1991: 59).

Toplumsal/kurumsal sinizmin etkisi net değildir. Bazı durumlarda Toplumsal/kurumsal sinizm çalışanı örgüte daha da bağlı kılabilir. Bu durumun nedeni ise topluma ve kurumlara sinizm geliştiren bireyde çalışmaya başladığı kuruma karşı önceden oluşmuş bir önyargı vardır. Bu önyargı beklentiyi düşürmektedir. Toplumdan gördüğü hayal kırıklıkları kişiyi genellemeye götürmekte işinde de hayal kırıklıkları yaşayacağını düşünmektedir. Bu yüzden örgütte meydana gelen küçük bir olumlu olay dahi çalışanın motivasyonunu düzeltmeyi, örgüte karşı umutlu ve olumlu bir tutum geliştirmeyi sağlamaktadır (Kalağan, 2009: 56).

2.1.5.3 Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, çalışan ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşme ihlallerinin bozulması anlamına gelmektedir (Helvacı, 2010: 393). Eşitsizlik hissini yaşatan, çalışan ve işveren arasında olduğu varsayılan eşitlik, adalet

ve tarafsızlık vaat eden psikolojik sözleşme ihlallerinde olduğu gibi işverenle olan resmi sözleşme ihlallerinde de oluşur (Andersson, 1996: 1403). Örgütte meydana gelen sözleşme ihlal edilirse çalışan hayal kırıklığına uğrar ve örgüte olan güveni sarsılır. Bu durum çalışanda sinizm oluşturur. Çalışan sinizmle birlikte yönetime öfke duyar, çalıştığı işi sahiplenmez ve uzaklaşır. Hayatını sürdürmek için zorunlu olarak işini yapmaktadır. İşgören sinizmi, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkili olmayan liderlik ve yönetim, örgütteki yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işgören-işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006; akt. Sur, 2010: 19).

2.1.5.4 Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, “örgütlerin, başarıya ulaşmak için yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalar hakkındaki karamsar bakış açıları” olarak tanımlanmıştır (Wanous ve diğerleri, 2000; akt. Kalağan, 2009: 60). Abraham’a (2000) göre, örgütsel değişime yönelik sinizm, değişim çabalarının başarısızlığa uğraması sonucu ortaya çıkan tepkidir ve geleceğe dönük değişim için oluşan kötümser bakış açısından ve değişim temsilcilerinin tembel ve başarısız olacağı inancından oluşur. Değişim sinizmi hem örgütün değişim girişimleri hem de olayları sinik bir bakış açısından görme yatkınlığından kaynaklanabilmektedir. Örgütün değişiminin başarı ile gerçekleşebilmesi, insanların örgütsel hayatlarındaki sinik görüşlerini desteklemesi için yeterlidir (Austin, 1997; akt. Helvacı, 2010: 393). Değişim çalışmalarında çalışanların yeterli desteklerinin olmaması, örgütlerde başarısızlığa veya istenen düzeyde başarıya ulaşılamamasına sebep olur. Böylece meydana gelen başarısızlık, yeniden deneme girişiminde bulunma isteğine engel olan sinik düşünceleri desteklemiş olur. Bunun yanında çok az sayıda değişim girişimi üst yönetimin ve çalışanların yeterli desteği olmaksızın uygulamada yer almıştır. Reichers ve diğerleri (1997), değişim konusundaki sinizmi azaltmak ve yönetmek için birçok tavsiyede bulunmuştur (akt. Kabataş, 2010: 18):

- Çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara dâhil etmek,
- Amirlerin iletişim adına gösterdikleri çabanın farkında olmak ve bunu ödüllendirmek,

- Devam eden değişim çalışmaları hakkında kişileri bilgilendirmek,
- Zamanlamada verimliliği artırmak,
- Sürpriz değişiklikleri en aza indirmek,
- Güvenilirliği artırmak,
- Geçmişle ilgilenmek (hataları kabul etmek, özür dilemek, zararı telafi etmek)
- Başarılı değişim çalışmalarını ilan etmek,
- Değişikliklere alışanlar açısından bakmaya çalışmak,
- Çalışanlara duyguların ifade etmeleri için fırsatlar sağlamak.

2.1.5.5 Mesleki Sinizm

İş (Meslek) sinizminin bir kaynağı olduğu düşünölen rol atışması ve rol belirsizliği yaşayan hizmet sektörü çalışanlarıyla daha çok ilişkilendirilmektedir (Dean ve diğerleri, 1998: 343). Rol belirsizliği işle ilgili kararlara katılmama duygusuyla ilişkilendirilir (Andersson, 1996: 1413). Rol atışması ise; üst kıdemde bulunanlar ile diğer ilgili tarafların beklentileri çalışanın rol beklentileriyle her zaman örtüşmez. Rol atışması ister rol göndericisi ile rol görevlisi arasında uyumsuz beklentiler, ister birkaç rol göndericisi arasında uyumsuz beklentiler veya ister farklı rollerden kaynaklanan birden fazla rol baskısı içersin, karşılanmayan beklenti algılamaları ve olumsuz tutumlarıyla sonuçlanabilir (Andersson, 1996: 1413). Tüm bunlar çalışanı sinizm algılarına yol açabilir. İş sinizmi hissizlik, uzaklaşma ve umursamazlıkla karakterize edilir. Mesleğe karşı duygusal hissizlik, aldırılmazlık, vurdumduymazlık ve önem verme eksikliği mevcuttur (Abraham, 2000: 273). Mesleki sinizmde, işğören, öncelikli olarak müşteriye sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca işğörenler, müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007: 13; akt. Kalağan, 2009: 63).

2.1.6 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütlerde alışanların sinizm yaşamalarına neden olan etmenler çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Bazı araştırmacılar sinizmin nedenlerini kişilik özellikleri açısından ele alırken; bazıları ise, örgütsel özelliklere

göre sinizmi değerlendirmişlerdir. Kişisel özellikler açısından sinizmi etkileyen faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi, gelir ve eğitim durumu gibi değişkenler etkili olurken; örgütsel özellikler açısından örgütsel sinizm örgütlerin bir parçası olup örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, kişi-rol çatışması gibi faktörler sinizmi tetiklemektedir. Alanyazına göre, sinizmi oluşturan temel faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana grupta ele alınmıştır.

2.1.6.1 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Çalışma yaşamının başlangıcında olan birey, ilk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşamakta; dolayısıyla eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olmaktadır. Bu nedenle gençler için, kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri; bireyler arası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ortamına sahip olmanın önemli olacağı söylenebilir (Çakır, 2001: 107). (Andersson ve Bateman, 1997; Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Bommer ve diğerleri, 2005; Efiltili, Gönen ve Öztürk, 2008; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoglu, 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008), yaptıkları araştırmalarda, sinizmin bazı sebeplerini ve etkilerini incelediği çalışma bulgularından, yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Kadın ve erkeğin, işe ilişkin benzer tepkiler verdiğine dikkat çeken çalışmalar var olmakla birlikte, genellikle farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü de yaygındır (Çakır, 2001: 108). Cinsiyet değişkeni, işgörenin örgütsel sinizm tutumunu anlamlı bir şekilde etkileyen kişisel özelliklerden biri olarak görülmemiştir (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer ve diğerleri, 2005; Efiltili ve diğerleri, 2008; Erdost ve diğerleri, 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; James, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Bernerth ve diğerleri, 2007). Mirvis ve Kanter (1991), çalışmasında erkek işgörenlerin kadınlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Eğitim düzeyi, çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir (Çakır, 2001: 111). Araştırmalar

incelendiğinde, eğitim durumunun örgütsel sinizm tutumunu etkileyen değişkenlerden biri olduğu gözlenmiştir. Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır (Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Mirvis ve Kanter'in (1991), eğitim düzeyi daha düşük olan işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Örgütsel sinizm ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki bulunamayan çalışmalar da mevcuttur (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer ve diğerleri, 2005; Efilti ve diğerleri, 2008; James, 2005).

Bireylerin evli ya da bekâr olmaları, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınmaktadır. (Delken, 2004; Kanter ve Mirvis, 1989) ayrı ya da boşanmış işgörenlerin, evli ya da bekâr işgörelere göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. (Efilti ve diğerleri, 2008; Erdost ve diğerleri, 2007) ise çalışmalarında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Mirvis ve Kanter (1991), gelir ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Delken (2004), işgörenlerin çalışma türüne göre gelirlerini parça başı, saat başı ve sabit maaş türü olmak üzere üç düzeyde sınıflandırmış ve sabit maaşla çalışan işgörenlerin örgütsel sinizme daha duyarlı olduklarını belirtmiştir.

Hizmet süresi, çalışanların bir meslekte çalışma sürelerini ifade etmektedir. Örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu gözlenmektedir. Ancak ilişki düzeyi düşük bulunmuştur (James, 2005: 62). (Bernerth ve diğerleri, 2007; Bommer ve diğerleri, 2005; Efilti ve diğerleri, 2008; Erdost ve diğerleri, 2007) ise, çalışmalarında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Tokgöz ve Yılmaz (2008: 302) ise, otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada, aynı örgütte sekiz yıl ve üzerinde hizmet süresi olan işgörenlerin genel sinizm düzeylerini yüksek bulurken; örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır.

Örgütlerdeki hiyerarşinin örgütsel sinizmi etkilediğine yönelik araştırmalar da bulunmaktadır. Kanter ve Mirvis (1989), örgütlerde hiyerarşik olarak daha üst düzeyde olan işgörenin, hiyerarşik olarak daha alt düzeyde olan işgörelere göre daha az örgütsel sinizm deneyimi yaşadığını belirtmişlerdir.

2.1.6.2 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisinde olumsuz durumlar, temelde içinde bulunulan örgütün iklimi ve benimsediği kültüre göre oluşmaktadır. Sinizmin gelişmesinde belirleyici olan başlıca faktörler gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşturulması, bu beklentilerin karşılanmamasından doğan hayal kırıklığı tecrübesi ve bunu izleyen hayal kırıklığıdır (Kanter ve Mirvis, 1991: 58-59). Örgütsel sinizme yol açan en belirgin nedenler beklentiye bağlı olarak, örgütsel adalet, örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlalleri ve kişi-rol çatışmasıdır.

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerin örgütlerine olan adalet algıları azaldıkça, örgütsel sinizm tutumlarının daha çok yükseldiği belirlenmiştir (Bernierth ve diğerleri, 2007; Bommer ve diğerleri, 2005; James, 2005). Örgütsel adalet, dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Dağıtımsal adalet, işgörenlerin işleri için ortaya koydukları katkı ve kazançlar, bunlar karşılığında almış oldukları sonuçlar arasında bir eşitsizlik durumunu algılanırsa, işgörenler aldıkları ödülün adil olmadığını düşünürler. Bu durum kişiyi kızgınlık, mutsuzluk, gurursuzluk ya da suçluluk gibi hislere yönlendirebilmektedir. İşlemsel adalette, örgütlerde karar alınmadan önce işgörene söz hakkı verilmesi, işgörenlerin fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan yöntem ve uygulamaların yapısal özellikleri ve karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli vurgulanmaktadır (Söyük, 2007: 9-11).

Örgütsel politika, örgütlerde karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkarlara dayalı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt amaçlarının iyi bir biçimde değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel politikalar işgörenlerin davranış ve kararlarına yönelik tutumlarıdır. Örgütsel politika çıkarıcılık, olumsuz duygular, endişe ve güven eksikliği gibi kavramlardan etkilenmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki ortaya çıkmaktadır (James, 2005; akt. Kalağan, 2009: 73).

Psikolojik sözleşme, çalışanların işverenlerine ve işverenlerin de çalışanlarına karşı borçlu oldukları konusundaki karşılıklı algılamalarını ifade eden kavramdır (Robinson ve diğerleri, 1994; akt. Sur, 2010: 27). Psikolojik sözleşmeler işlemsel ve ilişkiyel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşlemsel sözleşmeler, ekonomik takaslarla

ilişkilendirilir ve en önemli unsuru sorumluluklardır. Böylece astlar ve üstler göreve ilişkin yükümlülüklerinin sınırlarını tanımlarlar. İlişkisel sözleşmeler ise evliliklere benzemektedir, daha çok karşılıklı öznel yükümlülükleri kapsayan uzun vadeli bağlılıklardır (Özkalp, 2004: 281). Çalışanın, algıladığı taahhütleri gözlemlediği tekrarları ve bunlar sonucunda oluşan beklentileri gerçekleştirilmezse sözleşme ihlal edilmiş olur. Sözleşme ihlaliyle çalışan hayal kırıklığına uğrar, çalıştığı kuruma öfke ve güvensizlik duyar. Bu durum sinizme neden olur ve taraflara bağlı sözleşmenin ihlaliyle gelişen sinizm kısa sürede örgütün genelini etkileyerek verimi düşürecektir (Sur, 2010: 28).

Örgütsel sinizmin başka bir kaynağı da kişi rol çatışmasıdır. Rol; bireyin örgütte oynamış olduğu davranış biçimidir. Kişi-rol çatışması ise; bir rolün gerekleri bireyin örgütteki rolünün gereklerine aykırı değer ve inançlara karşı göstermiş olduğu dirençtir. Bir örgütteki yönetici astına, işi dışındaki kişisel özel işlerini yaptırıyor ise kişide kişi-rol çatışması yaşanmakta, çalıştığı iş beklediğinden farklı olduğundan hayal kırıklığına uğramakta, umutsuzluğa kapılmakta ve sinizmi yaşamaktadır. Özellikle aynı statü ve görevde çalışanlar arasında yapılan haksız terfilerde, çalışan daha da büyük bir hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu durum ayrıca bir kişi-rol çatışması meydana getirir. Çalışan işi için verdiği çabaların boş olduğunu düşünmektedir. İş yerindeki rolünün gereklerini yerine getirmesine rağmen rolünü eksik ya da düzgün bir şekilde yerine getirmeyen çalışana terfi verilmesi kişinin yaptığı işi ve rolünü sorgulamasına neden olur. Böyle bir durum sinizmi daha da güçlü hissettirmektedir (Sur, 2010: 29). Rol çatışması ile rol belirsizliğinin bir ifadesi olarak sinizm, ana görev sorumluluğu olarak ilgi gösterilmesi gerektiren mesleklerde daha yaygındır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar arasında görülen rol çatışması ve rol belirsizliği, toplumun çalışanlara yükledikleri görevler ile çalışanlara işlerini yapmaları için verilen az miktardaki kaynak arasındaki algılanan çelişkilerden ve dengesizlikten doğar (Andersson, 1996: 1399).

2.1.7 Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Örgütlerde işgörenlerin beklentilerinin karşılanamaması sonucunda örgütsel sinizm oluşmakta ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal

çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu belirtilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989). Ayrıca sinizmin davranışsal sonuçlarına değinen yazarlar, sinizmin alkol alma, sigara kullanma (Daviglius, Costa ve Stamler, 1991; Houston ve Vavak, 1991) ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma (Houston ve Vavak, 1991) gibi sağlıkla olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir (Brandes, 1997: 39-40; akt. Kalağan, 2009: 80).

Sinik bakış açısının oluşmasında üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin kendisiyle ya da diğer insanlarla ilgili gerçeğe uygun olmayan ve toplum, kurumlar, otoriteler ve gelecek bazında genelleştirilen yüksek beklentilerinin bulunmasıdır. İkincisi, kişinin kendisinde ya da diğer insanlarda bir hayal kırıklığı yaşaması ve bunun sonucu olarak engellenme ve yenilgi duygularının oluşmasıdır. Üçüncüsü ise, hayal kırıklığı, hayal kırıklığına uğramak veya uğratılmak düşüncesi ve daha karamsar bir şekilde aldatılmak veya başkaları tarafından kullanılmak gibi düşüncelerin oluşmasıdır. Sonuç olarak sinizm insanların, arkadaşça olmayan, güvensiz ve istikrarsız bir dünya ile baş etmelerinde bir yoldur. Örgüt açısından örgütsel sinizm, genellikle bir olumsuz sonuçlar silsilesiyle ilişkilendirilmiştir (Kabataş, 2010: 22; Kalağan, 2009: 87):

- Örgütsel dürüstlükten yoksunluk,
- Örgütsel adaletin bulunmadığı yönünde dedikodu,
- Haksız terfilerin yapıldığı yönünde dedikodu,
- Örgüt strateji ve politikalarının eleştirilmesi,
- Örgütsel bağlılığın azalması,
- Erken emekliliklerin artması,
- Ait olma duygusunun azalması,
- Örgüte bağlılığın azalması,
- İşten doyumsuzluk,
- İşgücü devrinin azalması,
- İşten çıkarılma oranlarının artması,
- Sabotaj,
- Hırsızlık,
- Dolandırıcılık,
- Örgütsel küçülmelerin artması,
- İşten ayrılma oranlarının artması,

- Kurallara uymama,
- İtaatsizlik,
- Örgüte şüphe duymada artış,
- Örgüte güvensizlikte artış,
- İşte yabancılaşmanın artması,
- Örgütsel performansın düşmesi,
- İşe devamsızlıklarda artış,
- Duygusal tükenmişlikte artış,
- Yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma,
- Olumsuz tutumlarda artış,
- Motivasyonun azalması,
- Örgütü aşağılamada artış,
- Örgütle olan bağın (ilişkilerin) kesilmesi,
- İşgörenin özgüvenin de azalma,
- Örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik,
- Kendini bilgisiz hissetme,
- Sendika temsilcileri tarafından gösterilen iletişim ve saygı eksikliği,
- Moralin düşmesi,
- Örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması,
- Yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği.

2.1.7.1 Örgütsel Sinizm ve İş Memnuniyeti

Bütün örgütlerde, üretilen mal, hizmet ya da bilgi ne olursa olsun, önemli olan nitelikli, nicelik yönünden yeterli çıktı elde etmektir. Kaliteli ve yeterli çıktı elde etmenin yolu da yapılan işten geçmektedir. Doğru yapılan iş istenilen sonuçları getirecek, sevilerek ve istenerek yapıldığında ise her zaman kaliteli ve nitelikli olacaktır. Bu yüzden çalışanın yaptığı işi severek ve işinden memnun olarak yapması büyük önem taşımaktadır. İş memnuniyeti ise, kişinin yaptığı işin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamamasına, beklentilerini yerine getirip getirmemesine göre değişen, işini sevmeye, işinden tatmin olma durumudur. İş memnuniyeti örgütsel sinizmle ters orantılıdır. Çalışanın sinizm düzeyi arttıkça iş memnuniyeti düşmektedir. Yani örgütsel sinizm iş memnuniyetini olumsuz yönde etkilemekte ve iş memnuniyetini azaltmaktadır (Sur, 2010: 30).

İş doyumu ve örgütsel sinizm ilişkisini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda, aralarında önemli bir düzeyde ilişkinin olduğu saptanmıştır. İşgörenin örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması, iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Bir başka anlatımla, işgörenin örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, iş doyumu düzeyinde de azalma olduğu belirlenmiştir (Abraham, 2000; Eaton, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Reichers ve diğerleri, 1997; Wanous ve diğerleri, 1994).

2.1.7.2 Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile sinizm arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Kişilik sinikleri iki nedenden dolayı daha az bağlılık gösterirler. Öncelikle onların yüce etik değerleri örgütsel zorunlulukları sorgulamalarını engeller, ikincisi ise doğalarında olan başkasına karşı güvensizlik duygusu, bu bireyleri başkalarından uzak tutar. Böylece de sosyalleşme, yani örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların ve normların öğrenilmesi durumu engellenmiş olur. Sosyalleşme de örgütsel değerlerin, örgütsel bağlılık gibi, çalışanlara yayılmasının tek yoludur. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle ifade edilmektedir (Abraham, 2000: 275):

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme,
- Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Buna göre, örgüte bağlılık bireysel ve örgütsel beklentiler arasındaki tutarlılıktan kaynaklanmaktadır. Örgütte sinizm varsa, örgüte güvensiz olan sinikler örgütsel beklentilerinde de olumsuz, umutsuz bir bakı açısı taşırlar. Beklenin dışında gelişen işten çıkarmalarda çalışanlara verilen tazminatlarda adaletsizce davranma, belirli bir neden belirtmeden işten çıkarmalar, haksız terfiler, kayırma, yönetime verilen yüksek makam tazminatları da çalışanın örgütün etik değerlerinin olmadığı düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olur. Sinik çalışanın bu durumları görmesi, örgüte bağlılığını tamamı ile ortadan kaldırabilir (Kalağan, 2009: 83).

2.1.7.3 Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Örgütsel sinizm, yabancılaşma duygusunu da beraberinde getirmektedir. Örgütsel sinizm arttıkça örgüte ve örgüte ait her şeye yabancılaşma da artmaktadır. Yabancılaşma; bireyin iş arkadaşlarına, örgütsel ve doğal çevresine olan uyumunun ve özellikle çevresi üzerindeki denetiminin azalması, bu durumun giderek bireyin yalnızlığına ve çaresiz kalmasına yol açması haline denilmektedir (Kalağan, 2009: 88). Örgütte sinizmi yaşayan sinik çalışanlar kendilerini düşük sosyo-ekonomik bir yapının parçası olarak gördüklerinden, üst sınıfa geçme umutları yoktur. Buna bağlı olarak da ekonomik hayatları üzerinde kontrol sağlayamadıklarını kabul ederler. Kişilik siniklerinin negatifliği ise, onların çalışma arkadaşlarına ve çalışma esnasında diyalog kurduğu kişilere karşı güvensiz, iğneleyici, bakışları ve tavırlarıyla rahatsız edici hatta kaba davranışlarda bulunmasına yol açar. Bu davranışa maruz kalan diğer çalışanlar ve muhataplar kişilik siniklerinden uzak durur, iletişimi gerekli olmadığı sürece yapmaz ve birbirlerine karşı yabancılaşırlar (Abraham, 2000: 276).

2.1.7.4 Örgütsel Sinizm ve Güven

Güven bir inanç ve örgütsel sinizmde bir tutum olduğundan, güvensizliğin örgütsel sinizm için bir öncül olabileceğine dair göstergeler mevcuttur. Güvensizliğin örgütsel sinizmin bir inanç bileşeni olduğu söylenebilir (Andersson ve Bateman; 1997, Dean ve diğerleri; 1998). Sinizm, güvensizlik görüşüyle ilişkili olup, örgütsel sinizm kavramı için tek başına yeterli değildir. Güvensizlik kavramında karşı tarafın kötü niyetine ve yetkin olmamasına yönelik olumsuz duygu ve algılamaları anlatılmaktadır. Yüksek güvensizlik, endişe, şüphecilik, alaycı davranışlarda bulunma ile kendini göstermektedir. Örgütsel sinizm, tutum sahibinin davranışına odaklanırken; güven kavramları, güvenen kişinin başkalarının davranışlarına ilişkin iyimserliğine odaklanmaktadır. Örgütlerde sinik tutuma sahip bireylerin davranışları, ihanete uğramış bireyin duyduğu güven ile sonuçlanmaktadır (Brandes, 1997: 34). Örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında; örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeyinin azaldığı belirlenmiştir (Chrobot ve Mason, 2003; Thompson ve diğerleri, 2000; akt. Kalağan, 2009: 84).

Literatürde, hem sinizmin hem de güvensizliğin benzer karşılanmamış beklentiler ile hayal kırıklığı süreci sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Birine güvenme kararı, karşı tarafla ilgili geçmiş deneyimlerin bir bütün olarak sonucudur. Benzer şekilde, sinizmin de deneyimlere dayanabileceği belirtilmektedir. Ancak, sinizm güvenden farklı olarak güvensizliği de içerecek şekilde kapsam açısından daha geniştir ve umutsuzluk ile hayal kırıklığının duygusal birleşimini de içermektedir. Güven ise, duygusal bir içerik taşımaktan öte, bir tutum olarak değil, bir inanç olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan, güvenin inanca dair birleşimi sinizmin içerisinde yer almaktadır ve sinizm bir tutum olarak ifade edilmektedir. Bu farklılıklarına rağmen sinizm ile güven ilişkisi, güvenin olmaması durumuna bağlıdır. Sinizmin artması, güvensizliğin bir göstergesi olabilmektedir. Sonuç olarak hem güvensizliğin hem de sinizmin kökeni, karşılanmayan beklentilerle ortaya çıkan hayal kırıklıklarının bir döngüsü olarak görülmektedir (Thompson ve diğerleri, 2000: 1-3).

2.1.7.5 Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı doğrudan değil, örgütsel sinizmin neden olduğu yabancılaşma yoluyla dolaylı olarak etkilemektedir. Örgüte dair olumsuz bir bakış açısı yabancılaşma duygularını ortaya çıkarır, böylece de örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılım azalır (Abraham, 2000: 287).

Gönüllük esasına dayanılarak yapılan vatandaşlık eylemleri psikolojik sözleşmenin ihlali ortaya çıktığında biter. Çünkü psikolojik sözleşmenin ihlaliyle güven zedelenmesi ve sinizm meydana gelir. Artık örgüt ve çalışan arasındaki ilişki, ücret karşılığındaki yapılan işle sınırlı kalacaktır. Sözleşmenin ihlalinden kaynaklanan sinizm, yabancılaşmaya neden olacak ve örgütsel vatandaş olma hissinden çalışanı çıkaracaktır. Örgütün içsel ve dışsal refahını yükseltmek vatandaşlığın özüdür. Siniklerin bunun gibi topluluk görevleri için gönüllü olmaları, bir fikir beyan etmeleri pek olası değildir (Sur, 2010: 33).

2.1.7.6 Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramında, işgörenin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu yer alındığından, örgütsel sinizm kavramı ile paralellik göstermektedir. Duyuşsal olarak, hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrana gibi negatif duygular yer almaktadır. Tükenmişlikte, negatif duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde daha çok örgüte ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir. Davranışsal olarak, tükenmişlik sıklıkla işgörenlerin örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını ifade etmektedir. Sinizm kavramında ise, sinik birey daha çok savunmacı bir tutum sergileyebilir. Savunmacı tutumu, örgütsel eylemlere karşı sözlü olarak ya da örgütsel girişimlere alaycı davranışlarda bulunarak gerçekleştirebilir. Buna karşılık, her iki kavramda da bireyleri aşağılama ve küçümseme özelliği vardır. Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zararlı iken, sinizmin sonuçları bazen pozitif etkiler de oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006: 245; akt. Kalağan, 2009: 87).

Tükenmişliğin aynı sinizmde olduğu gibi beklentiyle ilgisi büyüktür. Çalışanın örgütünden hem yaptığı iş konusunda, hem bulunduğu örgütün sosyal durumundan, hem de işinin karşılığında aldığı ücret konusunda beklentileri vardır. Çalışan işini yaparken ruhen ve bedenen rahat bir ortamda olmak, kişisel olarak kendini geliştirecek faaliyetlerde bulunmak ve işinin karşılığı olan ücreti almak isteyecektir. Çalışan örgüt için yaptığı iyi niyetli çabalar karşısında beklediklerini bulamadığında da engellenmişlik, güvensizlik ve hayal kırıklığı hissedecektir. Ardından bedensel ve zihinsel olarak tükenmeye başlayacağı gözlemlenebilmektedir (Sur, 2010: 35).

2.1.8 Eğitim-Öğretim Kurumlarında Yaşanan Sinizm

Farklı örgütlerde sinik davranışlar sergileyen işgörenler olduğu gibi, eğitim örgütlerinde çalışan işgörenlerin de sinizm yaşama eğilimleri mümkündür. Eğitim örgütleri, girdisi ve çıktısı insan olan dinamik bir yapıya sahiptir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri de öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri ve kişilik özellikleri gibi birçok etmenden etkilenmektedir. Bu kapsamda, örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum oluşmaktadır. Bu tutum, hem bireyin kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından kaynaklanan sinizmi ön

plana çıkarmaktadır. Okullardaki kurumsal başarıyı yakalamak, kalite ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmek, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma ilişkin tutumlarına bağlıdır (Ercan, 2006). Bu anlamda; örgütsel sinizm yaşayan bir öğretmen (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84-85);

- Okulunu geliştirmek için girişimlerde bulunmanın, diğer çalışanlar tarafından önemsenmediği duygusuna kapılabilir.
- Okulunu geliştirmek için önerilerde bulunmayı bırakabilir.
- Okulundaki kaliteyi artırmak için sunduğu önerilerin dikkate alınmadığını düşünebilir.
- Okulunu geliştirmek için yaptığı çabaların bilinmediği düşüncesi var olabilir.
- Bütün öğretmenlerin, çalıştıkları okulu geliştirmek için ellerinden gelen çabayı sarf edeceklerine inanmayabilir.
- Yapılan uygulamalar sonucunda herkese adil davranılmayacağını ve böylelikle hak etmeyen bir kişinin ya da davranışın itibar göreceğini düşünülebilir.
- İşlerin daha iyiye gideceğine inanmayabilir.
- Okulunun geleceği ile ilgili umutlu olması zor olabilir.

2.1.9 Sinizm İle İlgili Araştırmalar

Örgütsel sinizm konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların iki açıdan sınıflandırıldığı gözlenmektedir. İlk boyutta yer alan çalışmaların temel amacı, örgütsel sinizm kavramının tanımlanması ve örgütlerdeki sinizm olgusunu ortaya çıkarmak için veri toplama araçlarının geliştirilmesi olmuştur. İkinci boyuttaki çalışmalar ise, örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçlarına yönelik çalışmalara odaklanmıştır. Bu bakımdan, örgütsel sinizmin örgütsel adalet, örgütsel politika, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali, iş doyumu, örgütsel değişim, liderlik, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek gibi çok sayıda değişkenle ilişkileri inceleme konusu olmuştur.

Brandes ve diğerleri (1999) çalışmalarını, bir fabrikada çalışan yönetici ve işgörenlere uygulamışlardır. Araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işgören katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı ve yöneticinin

katılımı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan bireyin örgüte olan bağlılığının zayıf olduğu; örgütsel sinizm düzeyinin düşük olduğu örgütlerde, işgörenin örgüte bağlılığının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

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

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

Eaton (2000), çalışmasında, örgütsel sinizm kavramını işlevsel hale getirmeyi amaçlamış ve Dean ve diğerlerinin (1998) belirlediği örgütsel sinizm kavramı doğrultusunda örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye çalışmıştır. Ölçek, 129 mezun öğrenci grubuna uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları kapsayan 68 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ayrıca ölçeğin 12 maddeden oluşan kısa formu da geliştirmiştir. On iki maddelik örgütsel sinizm ölçeği ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, işgörenlerin güdülenme durumu, iyimserlik, kişilik sinizmi ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin güdülenme durumu ile örgütsel sinizm arasında pozitif; demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Eaton (2000), araştırmasının ikinci aşamasında bir örgütsel sinizm modeli geliştirerek, ortaya koyduğu sosyal motivasyon kuramı ile incelemiştir. Buna göre örgüt, yönetici, meslektaş ya da işgörenlerin örgütlerindeki olumsuz olaylardan etkilenip etkilenmediği ve tutumsal süreçleri gözlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; umut duygusu ile davranışlar ve sempati ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, kızgınlık ile

davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. İşgörenin örgütüne karşı eylemsel olumsuz davranışları, kızgınlık duygusuyla, umutsuzlukla ve sempati eksikliği ile ilişkilidir.

James (2005) araştırmasında, örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri, örgütsel sinizmin sonuçlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmayı, Amerika'nın güneydoğusundaki okullarda görev yapan 360 okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve okulda çalışan diğer işgörelere uygulamıştır. Araştırmada örgütsel sinizmi oluşturan örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek faktörleri üzerinde durmuştur. Örgütsel sinizmin sonuçlarının iş gerilimi, örgütsel vatandaşlık, zarar verici iş davranışları, işgören uyumsuzluğu ve performans şeklinde olabileceğini belirtmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet, örgütsel sinizm ile örgütsel destek ve örgütsel sinizm davranışı arasında negatif; örgütsel sinizm ile örgütsel politika, örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ile iş gerilimi, örgütsel sinizm ile öğretmen tükenmişliği arasında pozitif bir ilişki saptamıştır.

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) banka sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışma ile psikolojik sözleşme ihlali, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm, iş doyumu ve örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, banka işgöreleri arasında yardımcı olma davranışları açısından karşılaştırma yapmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda sosyal değişim ihlalleri, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlallerine etki yarattığı gözlenmiştir. Örgütsel sinizm dolaylı olarak, psikolojik sözleşmenin etkisiyle işgörelerin iş ile ilgili tutumlarını (örgütsel bağlılık ve iş doyumu) etkilemektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, iş doyumu ile örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde, örgütsel bağlılık ile de örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir.

Türkiye'de sinizm ile ilgili araştırmaların tarihi oldukça yenidir. Sinizm ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, özellikle son yıllarda artış olduğu görülmektedir.

Erdost ve diğerleri (2007), araştırmalarında genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarını Türkçe alanyazına tanıtmayı amaçlamışlardır. Bu bakımdan, genel sinizm ile ilgili Kanter ve Mirvis'in (1989) geliştirdikleri ölçekleri kullanılmışlar; örgütsel sinizm ile ilgili olarak da Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçeklere yer vermişlerdir. Araştırmada ayrıca, genel sinizm ve örgütsel sinizm ile işgörelerin bazı

demografik özellikleri (yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, çalıştığı bölümü, çalıştığı örgüt sayısı ve pozisyonu) arasındaki ilişkileri de incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; genel ve örgütsel sinizm ile işgörenlerin çalıştıkları bölüm ve buldukları pozisyon değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre, destek bölümlerinde çalışan işgörenlerin, üretim bölümlerine göre ve yönetici olmayanların yöneticilere göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları tespit etmiştir. Güzeller ve Kalağan (2008), yaptıkları çalışmada Vance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını ve ölçeğin psikometrik niteliklerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Ayrıca eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları incelenmiş ve öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve branşları gibi çeşitli demografik özellikler açısından örgütsel sinizm ile aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel sinizm ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak hesaplanmış ve Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları ve eğitim durumları arasındaki anlamlı bir ilişki bulunmuş; örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

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

Tokgöz ve Yılmaz (2008), otel işletmesindeki işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işgörenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki anlamlılık düzeyini analiz etmişlerdir. Sonuçlar doğrultusunda, genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında düşük, anlamlı bir ilişki bulunmuşlardır. Kıyı otel işletmelerinde çalışanların, şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek gözlemlenmiştir. Otel işgörenlerinin, hem genel hem de örgütsel sinizm düzeyleri ile cinsiyetleri ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki

bulamamışlardır. İşgörenlerin eğitim düzeyi ile genel sinizm düzeyleri arasında bir farklılık bulunmazken; örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Bu farklılık, özellikle ilköğretim ile lisans ve lisansüstü eğitim düzeyleri arasında belirgin bir şekilde kendini göstermiştir. Dolayısıyla, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizmin de arttığı belirlenmiştir.

Kutanis ve Çetinel (2009) araştırmalarında, araştırma görevlilerinin örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarda, araştırma görevlilerinin diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre, daha yoğun bir şekilde olumsuz duygular sergiledikleri ve sinik tutumlarda bulduklarını göstermiştir. Araştırma sonucunda ayrıca, sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin, genel olarak örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları gözlenmiştir.

Kalağan'ın (2009) araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkisini belirlemek amacıyla, Akdeniz Üniversitesi 50/d kadrosunda görev yapan 214 araştırma görevlisi üzerinde yapmış olduğu araştırmada, araştırma görevlilerinin örgütsel destek alt boyutlarında, en yüksek akademik danışmanlık, en düşük gelişme fırsatı boyutunda algıladıkları saptamıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumları da, en yüksek bilişsel, en düşük ise duyuşsal boyutta olduğu sonucuna varmıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları boyutlarının, örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizmi etkilediği; algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm için önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna varmıştır.

Kabataş (2010), örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir sanayi işletmesinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, genel sinizm ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük ama anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Sur (2010), büro çalışanlarının genel (kişisel) sinizm ve örgütsel sinizm düzeylerini ortaya koyduğu araştırmasında, büro çalışanlarının kişisel sinizmi düzeylerinin yüksek, örgüte bakış açılarının ise orta düzeyde sinik eğilimli olduğunu bulmuştur. Kişisel sinizm ve örgütsel sinizm arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Demografik özellikler bakımından, yaş dışındaki değişkenler (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu) ile kişisel sinizm ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Mesleki özelliklerden toplam hizmet süresi açısından, hizmet

süresi arttıkça örgütsel sinizm seviyesinin düştüğü, çalışma statüsü bakımından sözleşmeli şirket elemanları ile büro çalışanlarından görevi sekreterlik olanların kişisel sinizm ve örgütsel sinizm seviyelerinin yüksek olduğu bulgusuna rastlamıştır.

Arslan (2012), Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan akademisyenlerin genel ve örgütsel sinizm seviyeleri araştırmıştır. Araştırmada akademisyenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Yine araştırma sonucunda genel sinizm eğilimi ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Genel sinizm ve örgütsel sinizm oluşturan boyutlar arasında bir ilişki araştırılmış ve sonuç olarak genel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında ve genel sinizmin davranışsal ve duyuşsal boyutları ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda, araştırmaya dâhil olan akademisyenlerin sinik tutumları olsa da bunu davranışsal boyuta taşımadıkları saptanmıştır.

Fındık ve Eryeşil (2012), Konya ilinde faaliyet gösteren demir çelik işletmelerinde çalışanların değişimlere karşı gösterecekleri sinik tutumların çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre çalışanların yaş, eğitim, çalışma sürelerine yönelik anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.

Helvacı ve Çetin (2012), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu, okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yaptığı araştırmada, ilköğretim öğretmenlerin sinizm algılarının düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir. İlköğretim öğretmenlerinin sinizme ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu bakımından anlamlı farklılık bulamamıştır. Okuldaki çalışma süresi bakımından, bulunduğu okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin, 1-5 yıl çalışan öğretmenlere göre daha çok sinizme sahip olduklarını bulmuştur.

Özgan, Külekçi ve Özkan (2012), öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarını ve örgütsel sinizm ile bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyip

Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı ne derece yordadığını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucu ğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algısı orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm ile bağlılık arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Regresyon analizi sonucunda örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık algısını açıkladığı ortaya çıkmıştır.

2.2 LİDERLİK

Geçmişte liderlik kelimesi nüfuzlu, agresif, güçlü, kararlı, hatta hükmeden gibi anlamları çağrıştırmaktaydı. Ancak 21. yüzyılda liderlerin, farklı liderlik özelliklerine sahip olmasına gereksinim duyulmaktadır (Titrek, 2010: 144). Liderlik üzerine yapılan tüm tanımlar Stogdill (1974) tarafından on başlık altında gruplanmıştır. Buna göre liderlik (1) grup süreçlerinin odak noktası, (2) kişilik ve etkileri, (3) uyma ve izlemeye ikna etme sanatı, (4) etkinin kullanılması, (5) eylem ve davranış, (6) inancı biçimlendirme, (7) amaçları başarmanın bir aracı, (8) etkileşimin etkisi, (9) farklılaşan bir rol ve (10) ilk (başlatıcı) hareket, olarak gruplanmaktadır (akt. Baloğlu ve Karadağ, 2009: 168). Yönetim bilimi alanında liderlik konusunda 3000'in üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda çok sayıda tanımlar geliştirilmiştir (akt. Çelik, 2011);

- Liderlik grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Base, 1985).
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985).
- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Grean, 1976).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976).
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).
- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik, 1977).

Hoy ve Miskel'e (2010: 377) göre liderlik, bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreçtir. Ayrıca; özelleşmiş bir rol ve sosyal bir etki süreci olarak liderlik, etkileme girişimlerinin amacı ve sonuçları hakkında herhangi bir varsayım yapmadan hem mantıksal hem de duygusal öğelerden oluşur.

Liderlik bireyleri üyesi oldukları örgütün etkililiğine ve başarısına katkıda bulunmaları için etkileme, motive etme ve onları bu konuda fırsat tanıma olarak nitelendirilebilir (McShene ve Von Glinov, 2005; akt. Sezgin, 2012: 144). Liderlik

elinde bulunan yetkilerin veya gücün istekleri doğrultusunda kullanma değildir. Liderlik geniş bir bakış açısına sahip, gördüklerini ve öğrendiklerini amaçlı bir şekilde birbirlerine bağlayabilen, değerlerin ve vizyonun köşe taşlarına dayalı stratejik mimariyi oluşturabilen, başkalarının göremedi kalıpları görebilen ve hızla karar alıp verip harekete geçme cesaretine sahip, insanları etkileyerek ve esinlendirerek öğrenen bir örgüte önderlik edebilecek, bizzat kendileri teknolojiye vakıf olan, astlarına öğretebilen ve onları geliştiren, insani boyutu örgütün merkezine alabilen bireyler günümüz liderleri olarak görülmektedir (Sullivan ve Harper, 1997; akt. Sezgin, 2012: 144).

Liderlik belirgin niteliklere bağlı olmadan yeni durumlara göre oluşur. Yani lider dışarıdan atanmaz, doğal süreç içerisinde grup tarafından yaratılır. Bir kişinin lider olabilmesi için astları tarafından onun lider olarak kabul edilmesi gerekir (Erdoğan, 2006: 35).

Örgüt kültürü kapsamında çatışma yönetimi etkili bir liderliği gerekli kılar. Liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda grup üyelerini bir araya getirerek grubun devamını sağlama sürecidir (Tevruz ve diğerleri, 1999: 189; Bennis ve Nanus, 1985). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, örgütsel özellik, öncelikler, örgütsel kültür, örgütü oluşturan bireylerin özellikleri ve benzeri birçok etken, liderlik tarzını etkilemekte ve çeşitlendirmektedir. Bu kapsamda bakıldığında, alan yazındaki liderlik tarzları belli bir takım alanlara verilen öneme göre, kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, süper liderlik, moral liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, durumsal liderlik, vizyoner liderlik gibi birçok şekilde dile getirilmektedir. Ancak, her durumda belli bir liderlik tarzını sergilemek her zaman geçerli olmayabilir. Liderler, sergileyecekleri liderlik tarzlarında örgütün özellikleri, kültürü, örgüt üyelerinin nitelikleri, ulaşılmak istenen amaçlar, öncelikler gibi birçok durumu göz önüne alarak sergilemek durumundadırlar (Özmen ve Aküzüm, 2010: 67-68).

Liderlik kavramının incelenmesi sonucunda geliştirilen kuramlara bakıldığında, Liderlik Hakkındaki Değişim Kuramı; liderliği ödül, maliyet, sonuç ve karşılaştırma kavramlarıyla karmaşık bir süreç olarak açıklamaktadır (Homans, 1950). Yol-Amaç Kuramı, liderlerin örgütsel amaçlarına ulaşmada üyelerin güdülenmişlik düzeyleri üzerinde durmuştur (Eren, 2004). Fiedler (1973) Koşullara Bağlı Liderlik

Kuramında, göreve ya da insana yönelimi temele almış ve liderlerin davranışları ile davranışın gerçekleştiği ortamın benzersiz koşullarına dikkat çekerek, benzersiz her bir durum için farklı bir liderlik stiline etkili olacağını ileri sürmüştür. Vroom ve Yetton (1973) Normatif Liderlik Kuramında ise, örgütsel bir ortamda liderlerin yaptıkları en önemli işi karar verme olarak görmüş ve belli durumlarda belli karar verme biçimlerinin daha uygun sonuç sağlayacağı görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu iki kuramcıya göre liderler, her durumun temel özelliğini çözmeli ve sonuca en etkili olarak ulaştıracak karar verme stilini başarıyla kullanabilmelidirler. Yukarıda da görüleceği üzere Reddin'e gelinceye kadarki dönemde liderliğin görev ve ilişki boyutu üzerinde durulmuştur. Reddin, 3D Liderlik Kuramıyla bu iki boyuta üçüncü olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Reddin'e (1970) göre liderler etkili ve etkisiz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Etkili liderlik biçimleri; yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrat ve bürokrat olarak adlandırılırken; etkisiz liderlik davranışları; uzlaştırıcı, misyoner, otokrat ve ilgisiz olarak ifade edilmektedir (Çemberci, 2003).

2.2.1 Yöneticilik ve Liderlik Kavramı

Yönetici; belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir. Ancak bu tanım uygulamada yetersizdir. Çünkü yönetici, insan kaynaklarının yanında maddi kaynakları ve zaman faktörünü kullanmak zorundadır. Değişim olgusuna bağlı olarak yönetici değişen çevre koşulları ve belli bir süreç içerisinde birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani kaynakları uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2006: 53-54).

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri sınıflandıran araştırmacılar, genel kültür, mantıklı olma, sentez yapabilme, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, açık olma gibi özellikler yöneticide bulunması gereken entelektüel özellikleri; dengeli olma, uyum, dikkat girişkenlik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddi olma gibi özellikler karakter özelliklerini; dış görünüm, hitap edebilme, grubu anlayabilme, iş disiplini işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özellikler yöneticinin sosyal özelliklerini göstermektedir (Erdoğan, 2008: 47).

İnsanlar, gerek sosyal varlıklar oldukları için gerekse de bir arada yaşamının avantajları olması nedeniyle topluluklar halinde yaşama eğilimindedir. Liderlik,

insanların bir arada yaşamaları sonucunda toplulukların yönlendirilmesi ihtiyacından doğmuştur. Bu, hem grubun yönlendirilmesi gereğinin hem de grup üyelerinden birisinin grubu yönlendirmek istemesinin bir sonucudur (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 2).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında yöneticiler biçimsel anlamda etkin iken, liderler doğal anlamda etkindir. Bir amaca yönelik insanları peşinden sürükleyen kişi olarak tanımlanan lider, davranışlarında grubun kararını esas alırsa demokratik lider, kendi kararını esas alırsa otokratik lider adını almaktadır. Bazı durumlarda lider, otokratik davranması gerekirken bazı durumlarda da şartlar lideri demokratik davranışa yöneltebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin doğru olarak kullanılacağına liderin etkinliği belirlemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Bozdoğan ve Sağnak, 2011: 138). Lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şu şekilde sınıflandırılabilir (Çelik, 2011: 3):

- Lider değişimle ilgilenir, yönetici yapıyı korumakla ilgilenir.
- Lider yönlendiricidir, yönetici sadece yasa ve yönetmeliklere göre hareket eder.
- Lider moral otoriteye dayanır, yönetici bürokratik otoriteye dayanır.
- Lider izleyenlere mücadele ruhu verir, yönetici mutlu topluluğu korur.
- Lider vizyon sahibidir, yönetici liste ve bütçe sahibidir.
- Lider seçenekler geliştirir, yönetici plan hazırlar.
- Lider paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır, yönetici ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
- Lider güdüler, yönetici denetler.
- Lider ilham verir, yönetici düzenler,
- Lider otoritesinin kaynağı kendisidir, yönetici otoritenin kaynağı mevzuattır.
- Lider yetkilerini astlarına dağıtır, yönetici yetkileri kendi elinde toplar.
- Lider katılıma önem verir, yönetici uyuma önem verir.
- Lider güçlüdür, yönetici yetkilidir.

Liderin yöneticiden ayrıldığı temel nokta, bir otorite ve yöneten figürü olmaktan çok, iletişime açık, çevresindekilere kendi motivasyonu ile esin kaynağı olan, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak çevresindekileri peşinden sürükleyen kişiliğidir. Liderde kimi yöneticilerde eksik olan enerji vardır ve yarattığı sinerjiyle beraber kitleleri harekete geçirebilir (Kırmaz, 2010: 211).

2.2.2 Liderlik Davranışının Boyutları

Liderlik davranışını boyutlaştırmak, liderliğin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bu davranışın iki boyutu, yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir (Bursalıoğlu, 2010: 208). Liderlik, belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilebilmesi için başkalarının etkilenmesi süreci olarak tanımlayan Aydın'a (2010: 291-292) göre, liderliğin önemli öğeleri olarak, liderin davranışı, izleyenlerin davranışı ve durumu kuşatan çevre olarak ifade etmiştir. Belli bir liderin liderlik biçemi, görev yönelimli davranışla insan yönelimli davranışın bir birleşimidir. Bazı liderler daha çok görev yönelimli iken, diğerleri daha çok birey yönelimlidir. Liderlerin büyük bir çoğunluğu bu iki yönelim arasında denge kurarlar.

Liderlik davranışının boyutları konusunda yapılan çalışmalar, çoğunlukla görev yönelimli; izleyenlere kendisinin kontrolü dışındaki durum ve etkenlerin belirlediği sınırlar içinde davranmalarına izin veren lider davranışının bir boyutunu göstermektedir. Örgüt içerisinde neyin nasıl yapılması gerektiğine kendisi karar veren birey yönelimli lider davranışının diğer boyutunu ifade eder. Diğer bir ifadeyle, yapıyı kurma liderin çalışma arkadaşlarıyla ilişkisini belirler. İyi bir örgüt yapısını, sağlıklı iletişim kanalını ve işlemleri simgelemektedir. Anlayış gösterme boyutu ise; arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve liderle izleyenler arasındaki ilişkilerin içtenliğini ifade etmektedir (Aydın, 2010: 292).

Liderlik davranışlarını açıklamada özellik kuramlarının yetersiz kalması, davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, bu davranışları görev yönelimli ve ilişki yönelimli olarak ele almıştır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider, bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler. Görev yönelimli liderlerin kaliteli iş yapmayı ve grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Davranışçı kuramlar, liderliğin sadece yapısı hakkında araştırma yapmamışlardır. Aynı zamanda lider insanı yetiştirme üzerine yoğunlaşmışlardır. Davranışsal kuramın yönlendiren iki önemli çalışma söz konusudur. Bu kuramlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır (Çelik, 2010: 11).

Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesinin çalışmalarında Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği (Leader Behaviour Description Questionnaire)

geliştirilmiştir. Halpin ve Coons tarafından geliştirilen bu ölçekte, görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik boyutları üzerinde durulmuştur (Hoy ve Miskel, 2010).

Görev yönelimli liderlik davranışı doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Bu boyut, örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanalları kurma, işgörenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışlarını kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verirler (Çelik, 2010: 12).

İlişki yönelimli liderlik davranışı, liderin izleyenlere saygı, güven ve samimiyetini yansıtır. Bu liderler izleyenlerin rahatına, düşüncesine konumuna, iş doyumuna ilgi gösterirler. Kişileri dikkate almaya önem veren bir lider, izleyenlerin sorunlarını çözmeye ve onlarla arkadaşça yaklaşıma çalışır. İlişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır (Lunenburg ve Ornstein, 1991; akt. Çelik, 2010: 12).

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalarda, liderlik davranışının iki boyutu üzerinde durmuşlardır. İşgörene yönelik liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlamışlardır. Üretime yönelik liderler ise tam tersi olarak işin teknik ya da görev yönüne ağırlık vermişlerdir. Üretim yönelimli liderlere göre grup üyeleri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araçtır (Robbins, 1994; akt. Çelik, 2010: 13).

Michigan grubunun yürüttüğü çalışmalardan çıkan genel sonuç, insana yönelik liderlik yöneliminin, göreve yönelik liderlik yöneliminden daha etkin olduğudur (Luthans 1992: 272). Ayrıca araştırmalar, liderin yönetim biçiminin verimliliği etkilediğini, çalışanların yakından, özel olarak denetlenmelerinin verimliliklerini düşürdüğünü, uzaktan denetlenmelerinin ise, verimliliklerini arttırdığını ortaya koymuştur (Başaran 1992: 50).

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetimsel Diyagram Modeli; Ohio ve Michigan State Üniversitesi boyutlarına benzer iki boyut üzerine kurulmuştur. Bu boyutlardan biri “üretime ilgi”, diğeri “insana ilgi” boyutlarıdır. Bu iki boyut bir ile dokuz aralığında değerler içeren bir ölçek üzerinde yer almakta ve bir en düşük ilgiyi, dokuz ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Araştırmacılara göre, bu iki

boyutun birleşimi sonucunda beş tür liderlik yönelimi ortaya çıkmaktadır. Bu yönelimlerde hem üretime hem de insana en üst düzeyde önem veren ekip liderliği, en etkili liderlik yönelimi olarak ifade edilmiştir (Arıkan 2001).

Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesi araştırmaları 1940'lı yıllarda başlamıştır. Liderlik davranışı tanımlama Ölçeği (LBDQ) ilk defa Hemphill ve Winer tarafından geliştirilmiştir.

Liderlik davranışları Halpin ve Winer (1957) tarafından yapıyı kurma ve anlayış gösterme olarak iki boyutta ele alınmıştır. Liderlik davranışlarını boyutlaştırmak bunların daha iyi anlaşılmasına olanak vermektedir. Yapıyı kurma boyutu, lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirtme, örgütün kanallarını ve prosedürlerini koyma, yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama ve performansa yönelik davranışları kapsar. Anlayış gösterme boyutu güven, karşılıklı saygı, içtenlik, arkadaşlık, grup üyeleri ve lider kadro arasındaki saygıya dayalı ilişkiyi kapsamaktadır. Bu boyut insanı temel alır. Halpin, yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarına dayalı olarak, görev yönelimli, dinamik, pasif ve ilişki yönelimli olmak üzere dört liderlik durumu belirlemiştir. Görev yönelimli lider, yüksek yapıyı kurma ve düşük anlayış gösterme niteliklerine sahiptir. İlişki yönelimli lider, düşük yapıyı kurma, yüksek anlayış gösterme niteliklerine sahiptir. Pasif liderler, düşük yapıyı kurma ve düşük anlayış gösterme niteliklerine sahiptir. Dinamik liderlik, yüksek yapıyı kurma ve yüksek anlayış gösterme niteliklerine sahip liderlik biçimidir (Atar ve Özbek, 2009: 52).

Örgütlerde, görev, yetki ve sorumlulukların biçimsel yapı içerisinde dağıtılması gerekir. Yani kimin hangi işlerden kime karşı sorumlu olduğu yazılı kurallar çerçevesinde belirlenmeli, böylece örgüt işleri sürdürülmelidir. Örgütün amaçlarına ulaşması için, bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş, biçimlendirilmiş, harekete hazır bir yapının kurulması gerekir. Bununla birlikte, başka önemli konu da örgütlerde etkin olarak bulunan insan faktörü dikkate alınmalıdır (Tabancalı, 1995: 8).

Liderlik davranışlarını tanımlama ölçeğini kullanmak üst kademedekiler veya bireylerin kendi lider davranışlarını birbirlerine tanımlayabilirler. Liderlik davranışları tanımlama ölçeği dört temel veri ortaya koymaktadır (Halpin, 1966; akt. Hoy ve Miskel, 2010: 386):

- Yapıyı kurma ve anlayış gösterme lider davranışlarının temel boyutlarıdır.

- Etkili lider davranışı sıklıkla her iki boyutta da ortaya çıkan davranışlarla ilişkilendirilir.
- Üstler ve astlar, lider davranışı boyutlarının etkililiğini ölçmek için değerlendirme eğilimindedirler. Üstler yapıyı kurmayı çok önemserler, astlar ise anlayış göstermeyle daha çok ilgilidirler.
- Liderlerin kendilerinin nasıl davranmaları gerektiği söylemleriyle, astların, liderlerin nasıl davrandığını söylemlerindeki ifadeler arasında çok az ilişki vardır.

Kunz ve Hoy (1976), Leverette (1984) Vroom (1976) ve Mitchell'in (1979) yapmış oldukları araştırmalarda, anlayış gösterme, astların liderlerden ve yaptıkları işten memnun olmalarıyla ilgilidir. Yapıyı kurma astların performansının kaynağı olarak görülmektedir. Anlayış gösterme, tatmin edici olmaya, itici ve stresli işlerde çalışan veya iyi yapılanmış örgütlerde çalışan astların tatmini üzerinde fazla etkiye sahiptir. Aksine yapıyı kurma, astların performanslarının iyi olmadığı durumlarda grup performansı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu veriler doğrultusunda, yapıyı kurmayı göz ardı etmek liderin okul yönetimindeki etkisini sınırlar, anlayış göstermeyi ihmal etmekse çalışanların tatminini azaltır. Yapıyı kurma ve anlayış göstermenin güçlü yönlerini bir araya getiren lider davranışı istenilen bir durumdur. Ancak liderlik tarzıyla uygun durumu eşleştirmek halen çözülmemiş bir sorundur (Hoy ve Miskel, 2010: 387).

2.2.2.1 Yapıyı Kurma Boyutu

Yapıyı kurma, kendisiyle grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirtmek, örgütün kalıplarını kanallarını ve işlemlerini ortaya koymaktır. Anlayış boyutu ise, arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği kapsar. Yapıyı kurma puanı daha yüksek olan birey daha fazla iş yönelimlidir. Astlarının belirli başarı standartlarına ulaşmasını bekler, işin zamanında eksiksiz olarak yapılmasına önem verir (Bursalıoğlu, 2010).

Liderlik davranışlarından yapıyı kurma; grubun üyeleri ile liderin kendisi arasındaki ilişkiyi betimlemedeki ve organizasyonu iyi tanımlama örüntülerini, iletişim kurallarını ve işlem yöntemlerini oluşturmadaki lider davranışını ifade eder (Monohan ve Hengst, 1982; akt. Durukan ve diğerleri, 2006: 27).

Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki liderlik araştırmalarında araştırmacılar, liderlik davranışlarını gözlemlerinde 1800 boyut geliştirmişler, bunları sonradan 'insan faktörüne ilgi' ve 'yapıyı harekete geçirme' adı altında iki boyuta indirgemişleridir. Yapıyı harekete geçirme boyutunda, yönetici kendinin ve grubunun, iş ve amaçlarını tanımlar, şekillendirir ve harekete geçirir. Bu boyutta yüksek puan alan yöneticilerin, grup faaliyetlerini yönetme, planlama, haberleşme, yeni fikirleri ortaya koyma anlamında başarılı oldukları kabul edilir (Korkut, 1992).

Blake ve Mouton'un (1985) yönetim ile ilgili araştırmalarında, yönetimsel şeması, üretim ve insanlarla ilgili modellerdeki 'görev' veya 'yapıyı kurma' ve 'ilişki' veya 'anlayış gösterme' gibi kavramlara benzemektedir. Blake ve Mouton; davranışların etkili olmaları için duruma uygun olmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar. Liderlik davranışlarını farklı boyutlara ayıran araştırmacılarından Yukl (2002) bu davranışları üçe ayırmıştır (Hoy ve Miskel, 2010: 388);

- Görev merkezli davranışlar; rolleri açıkça tanımlamayı, planlamayı, düzenlemeyi ve örgütün işleyişini izlemeyi kapsar. Bu eylemler işi tamamlamayı, çalışanların ve kaynakların etkin kullanılmasını, güvenlebilir ve sağlam süreçlere sahip olmayı ve çok fazla gelişmeyi vurgular.
- İlişki merkezli davranışlar; destekleme, gelişme, tanıma, danışma ve zorluklarla başa çıkmayı içerir. Bu aktiviteler ilişkileri güçlendirme ve insanlara yardım etme, takım çalışmasını artırma ve örgüte bağlı olmayı öne çıkarır.
- Değişim merkezli davranışlar; dışsal olayları takip etme ve yorumlama, etkili bir vizyona sahip olma, yenilikçi programlar sunma, değişime açık olma ve değişiklikleri uygulamadan oluşur. Bu eylemler çevreye uyum sağlamaya, amaçlarda değişiklikler yapmaya, programlara ve değişimlere uyum sağlamaya yöneliktir.

Başaran'a (1992) göre, örgütte yapıyı kurma yeterliliğinin gerçekleşebilmesi için; örgütün amaçlarını hayata geçirecek işleri saptamak, işlerin çözümünü sağlayacak yönergeyi hazırlamak, işgörenler arasında iş bölümü yapmak ve görev tanımlarını dağıtmak, sistem yaklaşımı doğrultusunda görevleri birleştirerek alt sistemler oluşturmak, örgütü değişen çevre şartlarına ve yeni bilimsel bulgulara göre yenileşmesini sürekli kılmak olarak sıralamıştır.

Yapıyı harekete geçirme ile liderin grup etkinliklerini ve grupla etkinlikler arasındaki ilişkileri tanımlaması ve örgütlenmesine ilişkin davranışları ifade etmektedir. Bu boyutta, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin olarak grup üyelerinin rollerinin ve rol ilişkilerinin tanımlanması, birim etkinliklerinin programlanması, planların geliştirilmesi, işlerin yapılışı, örgütün yasal taleplerinin gerçekleşmesi, üretime yönelme gibi açık davranışları kapsamaktadır (Sezer, 1989: 88).

Tabancalı (1995), öğretmenlerin göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının yapıyı kurma boyutuna önem verdiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin yasa yönetmelik ve kuralları uygulayan merkeziyetçi bir yönetim anlayışı sergilediklerini sonucuna ulaşmıştır.

Yöneticilerin liderlik davranışı sergilemelerinde yapıyı kurma boyutunda, kişisel tutumları açıkça ortaya koyma, demokratik yönetim anlayışı sergileme, sorunları çözme. Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade etmesi, örgütteki görevleri kimlerin yapması gerektiğine fikir alış verişinde bulunması, planlı çalışması, yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat etmesi, işlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen göstermesi, öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını istemesi, öğretmenlerden görevleri konusunda beklentilerini açıkça ifade etmesi, öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri sağlaması, öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapması liderlik davranışının bu boyutunu oluşturur.

2.2.2.2 Anlayış Gösterme Boyutu

Liderlik davranışı anlayış gösterme boyutunu oluşturabilmek için eğitim örgütü liderinin arkadaşlarıyla, öğretmenleriyle, yöneticileriyle iyi bir uyum, işbirliği ve iletişim ağı kurmasıyla gerçekleşir. İnsan faktörüne ilgi boyutunda ise, insan ilişkilerinde karşılıklı güven ve dayanışmaya ağırlık veren yönetici davranışları söz konusudur (Korkut, 1992). Anlayış gösterme puanı yüksek çıkan birey ise, daha fazla kişi yönelimlidir. Anlayış gösterme davranışı gösteren lider astlarına arkadaşça davranır, iletişime açık, astlarının destekçisi konumundadır (Bursalıoğlu, 2010).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan etmenlerden bir diğeri de insan faktörüdür. Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde elverişli bir etkileşim ortamının oluşması liderlerin insan ilişkilerindeki bilgi ve becerisine bağlıdır. Liderin insan

ilişkilerinin yeterliğinin içeriği; astları verimli çalışmaya güdüleme, örgüt içi çatışmayı yönetme, astların örgüte uyumunu sağlama, takım çalışması yapma, astları karar almaya katma, örgütsel yeniliklerde astları haberdar etme, astların iş doyumunu yükseltme, astların gelişme ve yetişmesini sağlama, astların sorunlarını dinleme ve çözüm yolu geliştirme gibi görevlere dayanmaktadır (Başaran, 1992).

Örgütlerde anlayış gösterme ile grup ilişkilerinde karşılıklı güven, saygı ve yakınlık, sempatiyi kastetmektedir. Bu boyutta, grup üyelerini yalnızca astlar olarak görmeyip onların geresinimleri ile ilgilenme, kararlara katılmalarını sağlama, iki yönlü haberleşmeyi geliştirme gibi daha çok insan ilişkilerine yönelik davranışları içermektedir (Sezer, 1989).

Tabancalı (1995), öğretmenlerin göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının anlayış gösterme boyutuna birinci kademe öğretmenlerinin olumsuz görüş bildirirken; ikinci kademe öğretmenlerinin olumlu görüş bildirdiklerini, bu durumun nedeni ise seçilen okul yöneticisinin ikinci kademe öğretmen grubunda olduğu varsaymıştır. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticisinin karar alma sürecine katmalarının, okulda görev yapanların bir bütünlük içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liderlik davranışının anlayış gösterme boyutunda okul yöneticilerinin öğretmenlerine kişisel yardımlarda bulunması, okulda iş memnuniyetini sağlama, kolay ve anlaşılır bir yönetim anlayışı, öğretmenlerin görüşlerini dinlemeye zaman ayırma, okulda yapmış olduğu değişiklikleri öğretmenlere açıklama yapması veya uygulamaların nedenlerini öğretmenlerine anlatması, öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenmesi, anlayışlı veya yeni fikirleri açık olması, öğretmenlere arkadaşça davranması, değişiklikler yapmaya açık olması, insani ilişkilerinin güçlü olması, önerilere açık olması gibi özellikler sayılabilir.

2.2.3 Etkili Liderin Özellikleri

Yöneticilerde bulunması gereken liderlik özellikleri demokratik liderlik, otokratik liderlik, serbest-bırakıcı liderlik, karizmatik liderlik ve yönetsel liderlik olmak üzere beş boyutta ele alınabilir. Demokratik liderlik biçiminde lider, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima

astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım belirlemeye özen göstermektedir. Demokratik liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve takipçiler sosyal bir grup olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir (Newstorm ve Davis, 1993). Demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzular (Stoner ve Edward, 1995; akt. İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 6).

Otokratik liderlikte lider karar almada tek yetkilidir ve gücünü başkasıyla paylaşmaz. Bu davranış tarzında lider, takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. Takipçiler toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini düşünmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 6). Bu liderlik tarzında lider, genellikle merkezi otoriteye sahiptir ve kararları kendi başlarına verme eğilimi göstermektedir. Bu liderlik biçimi hızlı karar almaya imkân vermektedir. Serbest-bırakıcı liderler, karar alma sürecinde aktif olarak rol oynamayarak, kararı takipçilerin almasını sağlarlar. Takipçiler iş ile ilgili olarak kendi kararlarını alırlar. Bu nedenle tam serbest tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadır. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için takipçilere bağımlıdır. Takipçiler kendilerini eğitmekte ve motive etmektedir. Bu noktada liderin rolü çok azdır (Newstorm ve Davis, 1993; akt. Özmen ve Taş, 2009: 6). Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve program yapmalarına imkân tanıyan liderlik türüdür. Diğer bir ifade ile serbest-bırakıcı liderler, grubu bütünüyle serbest bırakarak, gruba çok az katkıda bulunmaktadırlar. Serbest-bırakıcı liderlikte otorite kullanımı tamamen ortadan kaldırılmaktadır. Karizmatik liderler, olağanüstü performansla ulaşmaları için çalışanlarını teşvik eden ve onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen etkili liderler olarak düşünülmektedirler. Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasına bireysel katkıda

bulunabileceklerini düşünürler. Yönetmel liderler ise gelenekleri izleyen, kuralları ön planda tutan kişiselikten uzak ve yenilikçi olmayan liderlik biçimidir. Bu tarz liderliğe genellikle bürokratik örgütlerde rastlanmaktadır. Yönetmel liderler, planlanmış amaçlar doğrultusunda çalışanlarını motive etmeye çalışmaktadırlar (Aykan, 2004: 215).

Liderin davranışları sadece kendisine bağlı değildir ve çeşitli faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Bu faktörler liderin içinde bulunduğu durumdan kaynaklanabileceği gibi, liderin geçmiş yaşantı ve deneyimlerinden de kaynaklanabilir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 7). Liderlik bir süreçtir. Bir örgütün yöneticisi olan kişinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Genel olarak liderde olması gereken özellikler; vizyon sahibi olma, katılımcı yönetme, öğrenme yeteneği, yaratıcılık, dürüstlük, kimlik sahibi olma ve bu öğelerle örgütün kültürünü etkileyebilmektir (Serinkan ve İpekçi, 2005: 282).

Etkili liderlik, güçlü liderlik ile gerçekleşir. Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi bazı koşullara bağlıdır. Liderin grup amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grubun karar ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup ihtiyaçlarını karşılandığının üyelerce görülmesi grubun yaşama ve başarısını sağlaması bu koşullar ile gerçekleşir (Bursalıoğlu, 2010: 211).

Lider ve lider olmayanların karşılaştırılmasından ziyade, liderin özellikleri ve etkili lider davranışları arasındaki ilişki araştırma konusu olmuştur. Ancak etkili lideri belirlemek güçtür. Bu yüzden liderin örgütte etkili olup olmadığı belirleme konusunda, araştırmacılar arasında fikir birliği sağlanamamıştır (Çelik, 2010: 9).

Günümüz örgütlerinde liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada temel kavramlardan biri haline gelmiştir. Liderlerin örgüte olan katkıları bakımından sahip oldukları özellikler şu şekilde özetlenebilir (Bolat ve diğerleri, 2008: 170–172):

- Lider yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- Lider motive edici olmalıdır.
- Lider çalışanların performansını yönetebilmelidir.
- Lider örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider esnek bir örgüt yapısı kurmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider ekip çalışmasına önem vermelidir.

- Lider çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamalıdır.
- Umutsuzluğa kapılmamalı çevresine sürekli güven vererek, morali yüksek tutmalıdır.
- Zamanı iyi kullanmalıdır.
- Gerektiği zaman risk üstlenmelidir.

Genel olarak liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi, çok yönlü etkileşimlerin varlığı, lidere yöneltilen bazı özellikler gibi bazı ortak noktalar çerçevesinde genel karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Kırmaz, 2010: 211):

- Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları kapsayan bir süreçtir.
- Liderlik, politiktir. Çünkü yetki, güç, kontrol, paylaşım ve politika örgütlerin ve grupların yaşamlarının önemli noktalarıdır.
- Liderlik, kültürelidir. Liderliği anlamlı hale getiren kültürel çevredir. Kültürel çevreye yeni anlamlar katan da liderdir.

2.2.4 Eğitimde Liderlik

Eğitimde kalkınma bir liderlik sorunudur. O halde sorun, liderlik özellikleri olan veya olacak yöneticilerin yetiştirilmesi ve işbaşına getirilmesidir. Sadece yenileri yetiştirmek değil, işbaşındakileri de geliştirmek sorunun diğer bir yanındır (Bursalıoğlu, 2005). Eğitim sisteminin etkililiği şüphesiz okulun iyi yönetilmesine bağlıdır (Başaran, 2008). Okul müdürü, bazı liderlik davranışlarıyla okulun çıktılarını üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır. Müdürün, okuldaki eğitim-öğretim sürecine doğrudan katılıp öğretimi yakından izlemesi, sınıfları ziyaret etmesi, denetlemesi ve değerlendirmesi, öğrencilerle birebir veya grup halinde karşılıklı etkileşimde bulunması doğrudan etkinliklere örnek olarak verilebilir ve bu durumlar da okulun çıktılarını üzerinde etkili olabilir (Şişman, 2004).

2.2.5 Okul Yöneticiliği ve İyi Bir Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Okul liderliğine geleneksel bakış açısı, okul örgütünün tepesinde bir süper kahramanın bulunmasını içerir. Dağıtımcı liderlik, durumsal ve dönüşümcü liderlik teorisi gibi bireysel liderlerin özellik ve davranışlarıyla ilgilenen liderlik modellerine bir alternatif olarak son zamanlarda artan bir önem kazanmaktadır. Bu yeni model liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayırarak, liderliği örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaymakta ve böylece daha sınıflandırmacı bir liderlik bakış açısı savunmaktadır (Baloğlu, 2011: 128).

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderlik problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmekle gerçekleşir. Lider emir ve yasaların bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir. Ayrıca okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır (Bursalıoğlu, 2010: 209).

Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise öncelikle okul müdürleridir. ‘Müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir’ (Gürsel, 1997: 77). Okulda, liderler ile birlikte çalışanların yani öğretmenlerin performansı da önemlidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar okulda öğretmenlerin performansını yükseltmede iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık ve benzeri faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerden birinin de örgütsel bağlılık olduğu düşünülmektedir (Buluç, 2009: 8).

2.2.6 Okul Yöneticisinin Liderlik Rollerini

Müdür mükemmel bir okulun yaratılmasında anahtar kişidir. Müdürün yöneticilik bilgi ve becerisi sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımakta ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır (Anderson, 1991). Birçok şekilde okul müdürü; okuldaki en önemli ve etkili bireydir. Okuldaki öğrenme iklimini, çalışanlar arasındaki ilişki düzeyini ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir. Bir okul yeniliğe açıksa, çevresi ile iyi ilişkiler kurabiliyorsa, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerini sergileyebiliyorsa,

müdür ve öğretmenler yüksek düzeyde güvene sahiptirler; yöneticinin okul içerisinde gösterdiği liderlik stilini, başarının anahtarı olarak düşünülebilir (Hoy ve Miskel, 2010). Liderlik alanyazınında yapılan araştırmalar genişledikçe, arzu edilen liderlerden beklentilerin artmasına neden olmuştur. Böylece yeni liderlik tarz, rol ve yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Etik liderlik, belirli etik değerlere ve ilkelere sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımıdır. Etik liderliğin gösterilebilmesi için uygun ortam ve lideri izleyenlerin de liderle aynı değerleri ya da ilkeleri benimsemesi gerekir. Bu da örgütün sahip olduğu kültürle ilişkilidir. Çünkü etik liderliğin etkili olması, bir bakıma örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasına bağlıdır (Erdoğan, 2008: 58).

Etkili okul konusunda yapılan araştırmalarda öğretimsel liderlik, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla okul iklimi ve ortamı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir okulun etkili olabilmesi için öğrenme ve öğretmeyi teşvik eden sosyal bir ortam hazırlanmalıdır ve bu konuda da en etkili belirleyici okul yöneticisi olmaktadır. Öğretim liderliği konusunda yapılan araştırmalarda da uygun okul ikliminin ve ortamının hazırlanması, okul yöneticisinden beklenen liderlik davranışları arasında yer almaktadır (Şişman, 2002).

Dönüşümcü liderlik; karizma/ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları olarak üç alt boyutta ele alınmaktadır. Dönüşümcü lider, izleyenlerine saygı duyar, güvenir ve izleyenlerinin isteklerine cevap verecek davranışlarda bulunur. Güç kullanarak izleyenlerini etkilemekten kaçınır. Lider işleri doğru yapmaktan ziyade doğru işleri yapmaya çalışır. Entelektüel teşvik boyutunda lider, izleyenlerini yeni yöntem ve teknikleri geliştirmeleri için yaratıcılığı teşvik eder. Bireysel destek boyutunda ise, lider her bir bireyin değerli olduğunu kendisine hissettirmeye çalışır. İzleyenlerine var olan potansiyellerini geliştirmeleri için rehberlik yapar (Bass ve Avolio, 1993; akt, Güzel ve Akgündüz, 2011: 211). Dönüşümcü liderliğin karakteristik özellikleri şunlardır (Pielstick, 1998: 20; akt. Can ve Özer, 2011: 4):

1. Ortak vizyon yaratma: amaçların başarılmasında başlangıç noktası olarak görürler izleyicilerinde yeni beklentiler ve onları harekete geçirecek güçlendirme süreçleri oluştururlar.
2. Vizyonu İletme: izleyicilere arkadaşça, doğal, nazik ve kibar, cana yakın davranarak ortak anlam ve amaçlar aşılanır. Lider ve izleyicileri birleştirir.

3. Destekleyici örgüt kültürü geliştirme: ortak değerler, eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalet temel değerlerdir.
4. Uygulamaya rehberlik etme: dönüşümcü lider iyi bir rehber ve öğretmendir; izleyicilerine öğrenme ve gelişme fırsatları sağlar.
5. Bir kişilik (karakter) sergileme: ortak vizyon ve değerlere sahip dönüşümcü liderler tutkuları olan kişilerdir; kendilerini hizmete adanmış kişiler olarak görürler.
6. Sonuçlara ulaşma: çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakârlık doyum ve başarı düzeyleri yüksek olur. Çünkü bu liderler gurur, saygı ve güven aşılırlar.

Karizmatik lider, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405)

Avolio'ya (2004) göre otantik lider, kendi düşünceleri, davranışları diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, içinde buldukları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ahlaklı bireylerdir. Otantikliğin hedefi, insanları yönetmekten çok, insanlar arası ilişkileri yönetmeye yöneliktir. Otantik liderler, insana hizmet etme, dürüstlük, sosyal çıkarıcılık, örgütsel değerler, orijinal olma gibi özellikleri kendilerinde barındırırlar (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 737-738).

Moxley'e göre (2000) ruhsal liderliğin temelinde dört ana nokta bulunmaktadır. Bunlar: Beden, Akıl (rasyonellik ve mantık), Kalp (duygular ve hisler) ve Ruhtur. Bu dört kavram aynı zamanda insan varlığının da özünü oluşturmaktadır. Bireylerden yüksek düzeyde verim alınması için bu dört öğenin bir araya getirilmesi gerekir. Eğer bu dört öğe bir araya gelmez ise, bireyler yaptıkları işten haz alamaz, kendilerini ifade edemez ve işlerinde yeterli olamazlar. Ruhsal liderliğin diğer liderlik türleriyle kesiştiği en önemli nokta, kişi ve grup arasında oluşan denge, bütünlük hissi ve iletişim en iyi düzeyde olmasıdır. Birey, ancak ve ancak bir grup içinde kendini

gerçekleştirebilir; kendini güvende hissedebilir; bireysel farklılıklarını ortaya koyabilir. Grubu oluşturan tüm bireyler kutsaldır ve bireylerin yaptıkları iş ne olursa olsun bir fark yaratır. Ruhsal liderlerin görevi farklılıklara açık bir örgüt ya da toplum yaratmak, bireye çağrıda bulunmak, onlara aitlik hissini tattırmak ve takdir edilmesi yollarıyla çalışanın verimliliğini sağlamaktır (Fry, 2003; akt. Baloğlu ve Karadağ, 2011: 173).

2.2.7 Liderlik İle İlgili Kavramlar

Çelik (2010) liderlik ile ilgili literatürde üç binin üzerinde araştırma yapıldığını ve liderlik konusunda halen çalışmaların sürdüğünü ifade etmektedir. Liderlik kavramıyla ilintili birçok değişken mevcuttur. Ancak bu araştırmada liderlik kavramıyla örgütsel sinizm kavramı karşılaştırıldığından, liderlik davranışı ve örgütsel sinizm ile ilişkili olan örgütsel adalet, örgütsel güven, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramlarının liderlikle olan ilişkisi üzerinde durulmuştur.

2.2.7.1 Liderlik ve Örgütsel Adalet

Lider üye etkileşimi ve örgüt çalışan ilişkisi örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, liderlerin adaletli tutum ve davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlanması açısından önemlidir. Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu olmasını sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı bu görevi yerine getirme konusunda önemli bir araçtır. Çalışanları kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılma ve lidere ulaşmada eşit fırsatlara sahip olduklarını algılasa, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir. Örgüt içi adaletin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sisteme olan güvenlerini artıracaktır (Dilek, 2005).

2.2.7.2 Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık

Yazında daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı ve karizmatik liderlik arasındaki ilişki araştırılmış ancak bu ilişkideki kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin etkisi birlikte ele alınmamıştır. Karizmatik liderliğin lider-izleyici etkileşime bağlı bir unsur

olduğu düşünülürse; örgüt içerisinde geçirilen sürenin karizmatik liderlik algılaması ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini etkileyebileceği düşünülmektedir. Benzer olarak Türkiye için ücret değişkeninin, karizmatik liderlik algılaması ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine etki edebileceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin, karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkisi üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik geliştirilmiştir. Karizmatik liderlik davranışlarının, çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi pozitif sonuçlar doğuracağı; bu sonuçlardan birinin de örgütsel vatandaşlık davranışı olacağı öngörülmektedir (Kırel, 2001: 46).

Örgütsel alanyazında karizmatik liderliğin, performans göstergeleri üzerindeki pozitif etkilerine işaret edilmektedir. Karizmatik liderliğin, izleyenlerin daha yüksek iş tatminlerine ve daha yüksek performanslarına yol açtığını tespit etmişlerdir. Yol gösterici liderlikle, karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında, karizmatik liderliğin, daha yüksek performans, iş tatmini ve rol açıklığıyla sonuçlandığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının güven duymaya, kolektif kimliğe ve iş tatmine katkı sağlayacağı, böylece verimliliğin artacağı sonucuna ulaşmışlardır. Karizmatik liderle çalışan izleyicilerle, karizmatik olmayan liderle çalışan izleyenlerin performansları açısından farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan araştırma sonuçlarına göre; yüksek performansa ulaşmada, liderlik tarzının etkisinin olduğu saptanmıştır. Öte yandan liderin, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin sağlaması, örgütsel etkinliği sağlayan bir diğer unsur olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın ise örgütsel performansı artırdığı bilinmektedir. Dolayısıyla karizmatik liderlerin, örgütsel performansın artışı sağlamak amacıyla; çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri yönünde tavır sergilemeleri gerekir. (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993; akt. Aslan, 2009: 260-261).

2.2.7.3 Liderlik ve Örgütsel Güven

Grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere konsantrasyonuna yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst düzeye çıkar. Yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları insanları ve yöneticiliği nasıl algıladıklarını yansıtmaktadır. Ancak liderlik davranışları tek kaynaklı değildir. Grup, ortam gibi değişkenler bu davranışları etkilemekte, bu davranışlar da grup ve ortamı etkilemektedir. Yöneticilerin gösterdiği bu davranışlar, yönettikleri örgütü ve

örgüt çalışanlarını etkilemektedir. Çünkü yapılan araştırmalar, liderin, onu izleyenlerin, örgütün ve ortamın özelliklerini liderliğin başlıca değişkenleri olarak ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Bu durumda liderlik, kişinin niteliği değil, bu değişkenler arasındaki karışık ilişkiler sonucudur. Ancak liderliğin böyle açıklanması yeterli değildir liderlerin sahip olması gereken bir takım özellikler de vardır. Liderlerin sahip olması gereken bir nitelik ve liderliğin önemli unsurlarından birisi de güvendir. Güven, liderlerin sahip olması gereken bir nitelik olmasının yanı sıra örgütlerde ilişkileri bir arada tutmaktadır (Yılmaz, 2004).

Liderlerin gösterecekleri liderlik davranışları işgörenlerin güven hakkındaki görüşlerini de etkileyecektir. Çünkü yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları insanları ve yöneticiliği nasıl algıladıklarını yansıtmaktadır. Ancak liderlik davranışları tek kaynaklı değildir. Grup, ortam gibi değişkenler bu davranışları etkilemekte, bu davranışlar da grup ile ortamı etkilemektedir. Yöneticilerin gösterdiği bu davranışlar, yönettikleri örgütü ve örgüt çalışanlarını etkilemektedir. Çünkü yapılan araştırmalar, liderin, onu izleyenlerin, örgütün ve ortamın özelliklerini liderliğin başlıca değişkenleri olarak ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Bu durumda liderlik, kişinin niteliği değil, bu değişkenler arasındaki karışık ilişkiler sonucudur (Yılmaz, 2004).

2.2.7.4 Liderlik ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılıkta, çalışanların örgütsel hedef ve değerleri gönüllü olarak kabullenilmesi; dönüştürücü ve işlemsel liderlikte ise, izleyicilerinin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan, kendisine ve ortaya koyduğu değerlere inanılan ve güvenilen, vizyon geliştirebilen, mevcut durumun dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderleri ifade etmektedir. Bu tanımlar doğrultusunda, örgütsel bağlılık ile liderlik arasında, lider-üye etkileşimi ve bütünleşmesi açısından yakın bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın ve liderliğin amaç ve sonuçları, aynı noktada birleşmektedir (Gül, 2003: 97).

Liderlerin sahip oldukları özellikler bağlılığın gelişmesinde önemli etkiler gösterecektir; çünkü örgütsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Çalışanın da örgütünden bazı beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür. Lider çalışana ne kadar değer verir, istek

ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağıllık duygusunu çalışanından bekleme fırsatını yakalamış olacaktır (Dilek, 2005: 44).

Ayrıca, dönüşümcü liderler izleyenlerine, geçmiş rutin alışkanlıkları unutturmakta, belirsiz problemlere yeni çözümler geliştirmede ve değişen çevrelere uyum sağlamada yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu bağlamda örgütsel bağıllık üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Nemanich ve Keller, 2007; akt. Yavuz, 2009). Dönüşümcü liderin örgütteki izleyenler üzerindeki rolünü; izleyenlerin örgütte gelişimlerini ve kişiliklerinin bir anlamda yeniden inşasına katkı sağlamaktır. Dönüşümcü liderlik davranışı diğer liderlik davranışlarından farklı olarak, örgütte değişim ve dönüşüm kültürünü yerleştirmeyi önemsemektedir. Dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi için lider, stratejilerini uygulamada izleyenlere rehberlik etmektedir. Örgütlerde dönüşümcü lider, örgütte belirlenen bir işi bitirmenin ötesinde, örgütte dönüşümü vurgulamakta ve izleyenlerin örgüte bağıllığını sağlayacak ortak vizyon geliştirmekte ve bunu örgüt üyelerine iletmekte, örgütün ortak değerlerini belirlemektedir (Todd, 1999; akt. Yavuz, 2009).

2.2.7.5 Liderlik ve İş Doyumu

Liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların önemli bir kısmı hizmet üreten işletmelerde yapıldığı görülmektedir. İnsan kaynakları, tüm örgütlerin temel ve belirleyici girdisidir. Bu bakımdan, örgütlerde işgören maliyetlerinin büyüklüğü ve etkinlik açısından liderleri iş doyumunu konusunda duyarlı hale getirmiştir. İş doyumunu, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda artıran en önemli faktör olduğu söylenebilir. İşgören tatmini ve işgören yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğu ileri sürülebilir (Can ve diğerleri, 2009).

Örgütün başarılı olmasında önemli rolleri olan yöneticilerin liderlik davranışları, örgütte çalışanların iş doyumunun artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler amaçlarını iş doyumunu yüksek işgörenler sayesinde gerçekleştirir. Örgütlerde iş doyumunu veya doyumsuzluğunu etkileyen temel faktörlerden birisi de, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Bundan dolayı yöneticiler örgütün temel kaynağı olan personelin iş doyum düzeyini düşünmek zorundadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

2.2.8 Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Liderlik konusundaki çalışmalar incelendiğinde; Bass (1985), liderlik ile performans arasındaki ilişki, Yukl (1989) yönetsel liderlik, Avolio (1991), dönüşümcü liderliğin boyutları, Bass ve Avolio (1993) dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültür, Geyer ve Steyrer (1998), dönüşümcü liderlik ve objektif performans, Çelik (1998), okul yöneticilerinin kendi algılarına göre dönüşümcü liderlik düzeylerini tespit etme, Karip (1998) okul müdür ve müdür yardımcılarının dönüşümcü liderliği algılama düzeyleri ve bu iki grubun algıları arasındaki farkı belirleme, Akbaba-Altun (2003), ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem, Celep (2004), ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirleme, Cemaloğlu (2007) liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki ve liderlik stillerinin demografik niteliklerle bağlantısı üzerinde çalışmışlardır.

Hemphiil ve Coons (1957) liderlik davranışlarını betimlemek için yaptıkları araştırmada dokuz liderlik davranışı boyutu ile liderlik davranışlarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu boyutlar (1) bütünleme, (2) iletişim, (3) üretime verilen önem, (4) temsil etme, (5) örgüt değerlendirme, (6) girişim gücü ve (7) üstünlük sağlama, (8) yapıyı kurma, (9) anlayış göstermedir. Hemphiil ve Coons (1957) yaptıkları araştırmada, liderliğin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışını ölçmek için kullanışlı ve yararlı teknik gösteren iki temel boyuttur. Etkili liderlik davranışı hem “yapıyı kurma” hem de “anlayış gösterme” boyutlarında yüksek verim göstermektedir. Üstler “yapıyı kurma” boyutuna çok önem verirken astların daha çok “anlayış gösterme” boyutuna önem verdikleri gözlenmiştir. Liderlik anlayışı ve uygulaması grup üyelerinin tutumlarını etkilemekte ya da değiştirmektedir (akt. Kabadayı, 1982: 27).

Ergun (1981) Türk kamu yönetiminde liderlik davranışı adlı çalışmasında kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda; Üst düzey yönetici astlarına yetki devretmekte kısıkanç davrandığı bu yüzden de merkezci bir eğilimi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üstlerin kendilerine otoriter olarak tanımladıkları ama astların gözünde onların hiçbir zaman tam anlamıyla otoriter olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Üst düzey yönetici, astlarına danışmadan işini görür ama astlarının işlerine pek karışmaz.

Üst düzey yöneticiler astlardan işle ilgili bilgiler alırlar ve yöneticiler astlarına işle ilgili azda olsa bilgi verirler. Üst düzey yöneticilerin örgüt üyelerinin amaçları ve gereksinimleri ile örgütün amaçları ve gereksinimleri arasında uyum kurmakta başarılı olmamaktadırlar.

Kabadayı (1982) İzmir ilkokullarında okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi konulu araştırmada öğretmenlerin en fazla otonomi alanında en az sosyal alanda gereksinim karşılama yetersizliği algıladıkları gözlenmiştir. Otonominin göstergeleri olarak öğretmenlerin rollerini oynarken kendi kendilerine yön verme bağımsız çalışabilme çalışma çevresini kontrol edebilme ve kendi kendine karar verme olanağına sahip olma gibi davranışlar gösterilmektedir.

Alıç (1985), çalışmasında ilkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin morali arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik davranışlarından daha çok “yapıyı kurma” boyutunda algılandığı hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin “anlayış gösterme” boyutuna ilişkin algılarının daha olumsuz olduğu yine kadın ve öğretmenlerin yine kadın ve öğretmenlerin algıları arasında farklılık olduğu bulunmuştur.

Ateş (2005), Hava Kuvvetleri Komutanlığı’nda yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminin etkilerini araştırmak amacıyla yapmış olduğu çalışmada, otokratik liderlerin kullandıkları güç kaynakları, ödül, ceza, yasal ve çalışanların zorlayıcı, kararlar merkezi ve çalışanların iş tatminleri düşük, demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticiler, astlarının teklif ve önerilerine açık, çalışanların iş tatminlerinin yüksek, çalışanların tercih ettikleri liderlik tarzı olduğu, tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiler, çalışanları serbest bıraktığı, yetkiye sahip çıkmadıkları, astları bir şey sorduklarında görüş bildirdikleri, ceza ve ödül sistemini kullanmadıkları, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Lise Müdürleri’nin liderlik anlayışları ile ilgili Şimşek’in (2005) yaptığı çalışmada; okul yöneticilerinin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik davranışlarından hangisini daha fazla kullandıklarına yönelik araştırmasında; okul müdürleri kendilerini, etkili bir lider ve etkili yönetici olarak değerlendirmişler ve sırasıyla insan kaynakları, yapısal, sembolik ve politik lider davranışları göstermişlerdir. Öğretmenlerin değerlendirmesine göre ise; müdürlerin en çok insan kaynakları liderliği davranışı sergiledikleri, bunu yapısal liderlik, politik

liderlik ve sembolik liderlik davranışlarını izlerken, öğretmenler, müdürlerinin büyük çoğunluğunun etki bir yönetici ve etkili bir lider olarak değerlendirmişlerdir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre müdürlerini daha politik lider olarak değerlendirirken, erkek öğretmenler ise müdürlerini yüksek düzeyde sembolik lider davranışı gösterdikleri, erkek müdürler, kendilerinin kadın müdürlere göre daha yüksek düzeyde liderlik davranışı gösterdikleri, öğretmen ve müdür görüşlerine göre; öğretmenler müdürlerini daha politik lider olarak değerlendirirken, müdürler kendilerini insan kaynaklı lider olarak değerlendirdikleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Özcan (2006), ilköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda ilköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç çerçevesinde yöneticilerin davranışlarının öğretmenlerin iş tatminini etkilediği; öğretmenlerin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Uzun (2008), özel ve kamu ilköğretim okullarında, öğretmen görüşlerine göre özel devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarını karşılaştırmıştır. Araştırma sonucuna göre; yöneticilerin “yapıyı kurma” davranışı “anlayış gösterme” davranışına göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca yöneticiler, öğretmenlere göre kendilerini çok daha yüksek düzeyde işe odaklı ve insana yönelik görmektedirler. Yine müdürler, müdür yardımcılara göre kendilerini daha yüksek düzeyde işe odaklı, cinsiyete göre anlamlı farklar bulmuştur.

Bozdoğan ve Sağnak (2011), ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun öğrenme iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiği bulunmuştur. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okulun öğrenme iklimi boyutlarından en yüksek özgürlük boyutunu, en düşük ise uyum boyutunu algılamışlardır. Otokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik, özgürlük, değerlendirme ve işbirliği arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki görülmüştür. Otokratik liderlik ile uyum arasında ilişki bulunmamıştır. Demokratik liderlik ile öğrenme ikliminin alt boyutlarından liderlik, özgürlük, değerlendirme, uyum ve işbirliği arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

2.3 ÖRGÜTSEL SINIZM VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Örgütsel sinizm ve liderlik bağlantısı kuran çalışmalardan ilki Davis ve Gardner'a (2004) aittir. Araştırmacılar, liderlik açısından lider-üye ilişkisi içinde atfetme süreçlerinin nasıl oluştuğunu ve atfetmelerin örgütsel sinizmi nasıl etkilediğini keşfetmişlerdir. Wuve diğerleri (2007) ise örgütsel değişime bağlı çalışan sinizmini, dönüşümcü liderlik ve grup üyeleri arasındaki bağlılık algılamaları çerçevesinde ele almışlardır. Bu araştırma dönüşümcü liderliğin örgütsel değişime bağlı sinizm ile negatif ilişkili olduğunu; grup uyumu hakkında çalışan algısının, dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişime bağlı sinizm arasındaki ilişkiyi düzenlediğini; grup uyumu hakkında yüksek algının, örgütsel değişime bağlı sinizm üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisini daha çok güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır (akt. Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 293).

Tengilimoğlu ve Yiğit (2005), hastanelerde liderlik davranışlarının personelin iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında, çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu, yöneticilerin dört tip liderlik tarzı; destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik sergilediği; iş doyumunun yüksek olduğu liderlik tarzlarının (katımlı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici liderlik) personelin iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Koçak (2006), ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yaptığı çalışmasında, İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu ile okul yöneticilerin dönüşümsel liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Dönüşüm liderlik stilinde bireysel destek boyutu en yüksek iş doyumunu gerçekleştirdiği gözlemiştir. Bu bakımdan, örgütsel sinizmin iş tatminini azalttığı ya da olumsuz etkilediği, liderlik davranışları ile sinizm tutumu arasında karşıt bir ilişkinin (liderlik davranışının yüksek veya düşük olması, sinizm tutumunun düşük olması veya yüksek olması) olduğu söylenebilir.

Bommer, Rich ve Rubin (2005) çalışmalarında, değişimi uygulayanlar tarafından kullanılan stratejileri, dönüşümcü liderlik davranışı olarak tanımlayarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel değişime bağlı sinizm üzerindeki etkilerine yönelik bir hipotez geliştirdiler. Hipotezin kuramsal temeli olarak iletişim araştırması ve sosyal öğrenme

kuramının birleşimini kullandılar. Sonuçta, dönüşümcü lider davranışının genellikle düşük düzeyde örgütsel değişime bağlı sinizm ile ilişkili olduğunu ve dönüşümcü liderliğin örgütsel değişime bağlı sinizmi azalttığını buldular. Sinizme, çalışanların liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi çerçevesinden bakan Scharmer (2007), ileri sürdüğü yeni liderlik teknolojisinde en önemli araç olarak kişinin kendisine işaret etmekte ve geliştirdiği kuramı “Theory U” olarak adlandırmaktadır. Bu kurama göre sinizm çalışanların idrak etme yeteneklerinin geliştirilmesinin önündeki üç engelden biri olarak görülmektedir. Diğer ikisi “diğerlerini sürekli eleştirme” ve “korku ”dur (akt. Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 293).

Dilek (2005) silahlı kuvvetlerde, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmada liderlik (dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim) tarzlarının dağıtımsal adalet algısını, duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca, liderlik tarzlarından koşullu ödüllendirmenin ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir ilişkinin olmadığını bulmuştur. Bu bulgulara paralel olarak sinizm düşüncesinin kurum içi olumsuz tutumları ifade ettiğinden ve sinizmin örgütsel vatandaşlığı, bağlılığı, adalet algısını olumsuz olarak tetiklemeinden dolayı, örgütsel sinizmin liderlik davranışını negatif yönde etkileyeceği düşünülebilir.

Çağ, Öcal ve Gümüştekin (2012), örgüt iklimini pozitif yönde geliştirdiği varsayılan otantik liderliğe özgü, kişisel farkındalık, ahlâki değerleri içselleştirme ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Araştırma kapsamında yer alan örneklemde sağlanan bulgular, özellikle kişisel farkındalık boyutunun örgütsel sinizm üzerinde çok güçlü, negatif bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Öte yandan, içselleştirilmiş ahlâk anlayışı ve şeffaflık boyutlarının da, çalışanların örgüte ve yönetime karşı olumsuz tutumlara yönelmelerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Otantik liderliğin diğer boyutu olan karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin ve örgütsel sinizm düzeyleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ve okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, genel tarama modeli ve genel tarama modellerinden ise ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmalarda, var olan durumun var olduğu şekilde betimlenmesi amaçlanmakta ve araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesne kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 2010: 77). İlişkisel tarama modelinde ise, araştırma iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ya da derecesini araştırmaktadır (Karasar, 2010: 81). Bu anlayışla, bu çalışmada tarama modelinin doğasına uygun bir biçimde hareket edilerek var olan durum ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma Karabük İli ile sınırlı tutulmuş olup, ilköğretim okulu öğretmenleri araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Çalışma evrenimiz toplamda 1284 öğretmenden oluşmaktadır. Yansızlık kuralına göre, 10 Haziran 2012- 01Temmuz 2012 tarihleri arasında ölçekler uygulanmıştır. Zaman ve maliyet nedeniyle ölçek basit tesadüfü örneklem yöntemi ile toplanmıştır ve 500 öğretmen araştırma örneklemini oluşturmuştur. Araştırma örneklemine ait bazı demografik özelliklerin nicel dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma çalışma grubunun bazı demografik özelliklere göre dağılımı.

Cinsiyet	f	%
Kadın	192	38,7
Erkek	304	61,3
Toplam	496	100
Eğitim Durumu	f	%
2 yıllık Y.Okul	89	17,9
3 yıllık Y.Okul	6	1,2
Fakülte	393	79,2
Lisansüstü	8	1,6
Toplam	496	100,0
Mesleki Hizmet	f	%
0-5 yıl	47	9,5
6-10 yıl	86	17,3
11-15 yıl	112	22,6
16-20 yıl	90	18,1
21-+ yıl	161	32,5
Toplam	496	100
Yaş	f	%
20-25 yıl	9	1,8
26-30 yıl	77	15,5
31-35 yıl	95	19,2
36-40 yıl	100	20,2
41-45 yıl	102	20,6
46-+ yıl	113	22,8
Toplam	496	100
Medeni Durum	f	%
Evli	450	90,7
Bekâr	46	9,3
Toplam	496	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere Karabük İli Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı olarak görev yapan 500 öğretmen araştırma örneklemini oluşturmuştur. Örneklemdaki öğretmen sayıları, tabloda cinsiyet, eğitim durumu, mesleki hizmet süresi, görev ve medeni duruma göre sınıflandırılarak verilmiştir. Araştırma örneklemini cinsiyete göre 192 (% 38,7) kadın, 304 (% 61,3) erkek öğretmenleri oluşturmaktadır. Medeni duruma göre, öğretmenlerin 450 (% 90,7)’si evli, 46 (%9,3)’ü bekârdır. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin dağılımı, 20-25 yıl yaş grubunda 9 (% 1,8), 20-25 yıl yaş grubunda 9 (% 1,8), 26-30 yıl yaş grubunda 77 (% 15,5), 31-35 yıl yaş grubunda 95 (% 19,2), 36-40 yıl yaş grubunda 100 (% 20,2), 41-45 yıl yaş grubunda 102 (% 20,6), 46-+ yıl yaş grubunda 113 (% 22,8) olarak sınıflanmıştır. Hizmet süresine göre, 0-5 yıl aralığındaki öğretmen sayısı 47 (%9,5), 6-10 yıl hizmet yılı aralığında 86 (%17,3), 11-15 hizmet yılı aralığında 112 (%22,6), 16-20 hizmet yılı aralığında 90 (18,1) ve 21 ve daha fazla çalışma süresine sahip öğretmen sayısı 161 (%32,59)’dir. Son olarak öğretmenlerin eğitim durumlarına göre kategorilendirme yapıldığında, öğretmenlerin 89 (%17,9)’u 2 yıllık yüksekokul mezunu, 6 (%1,2)’si 3 yıllık yüksekokul mezunu, 393(%79, 2)’si fakülte mezunu ve 8 (%1,6)’i lisansüstü öğrenime sahip oldukları görülmektedir.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veriler, iki ölçek aracılığı ile elde edilmiştir. Veri toplama aracının birinci bölümünde deneklere ilişkin “kişisel bilgiler” ikinci bölümünde “Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Liderlik Davranışını Belirleme Ölçeği” yer almıştır.

3.3.1 Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” 13 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört

madde bulunmaktadır. Brandes ve diğeri (1999) bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,63 ile 0,81; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,75 ile 0,80 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,54 ile 0,80 arasında değıştığını hesaplamışlardır. Ayrıca, boyutların Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0,86, 0,80 ve 0,78 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ölçeğı kullanılmıştır. Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 65 ve en düşük puan 13’tür (akt. Kalağan, 2009).

Türkiyede örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısının ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi, ilk olarak Erdost ve diğeri (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Erdost ve diğeri (2007), örgütsel sinizm ölçeğinin Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik formunu kullanmışlardır. Araştırmalarında, ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\alpha=0.83$ olarak hesaplanmış, örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımlarının ve Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir, özgün formda elde edilen dağılıma göre farklı olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, özgün örgütsel sinizm ölçeğinde davranışsal boyutta yer alan iki maddenin duyuşsal boyutta çalıştığı gözlenmiştir (Erdost ve diğeri, 2007).

Bu araştırmada, örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=0.92$ olarak bulunmuştur. Araştırma verilerine göre faktör yük değeri .91-.92 arasında dağılmıştır. Sinizmin alt boyutlarından bilişsel boyutun Cronbach's Alpha değeri $\alpha=0.88$ bulunmuş ve faktör yük değeri .84-.84 arasında; duyuşsal boyutun Cronbach's Alpha değeri $\alpha=0.97$ bulunmuş ve faktör yük değeri .95-.97 arasında ve davranışsal boyutun Cronbach's Alpha değeri $\alpha=0.80$ bulunmuş ve faktör yük değeri .78-.80 arasında dağıldığı gözlenmiştir. Bu veriler örgütsel sinizm ölçeğinin bu araştırmada yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.2 Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeğı

Liderlik davranışını betimleme ölçeğı, Hemphill ve Coones (1950) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması farklı araştırmacılar tarafından yapılmıştır.

Yapıyı kurma ve ilişki gösterme alt boyutlarından oluşan liderlik davranışı betimleme ölçeğini ilk Türkçeye kazandıran Önal'dır (1979). Ancak araştırmacı ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine bakmamıştır. Ergene (1990) tarafından test-tekrar-test ile güvenilirliği, yapıyı kurma boyutu için $r=.82$ ilişki boyutu için, $r=.77$ olarak bulmuştur. Ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir (akt. Çemberci, 2003: 78).

Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği, yapıyı kurma ve anlayış gösterme şeklinde tanımlanan iki alt boyuta sahiptir. Yapıyı kurma puanı yüksek çıkan bireyin daha çok iş yönelimli, anlayış gösterme puanı yüksek olan bireyin ise daha çok kişi yönelimli olduğu ifade edilebilir. Her iki alt boyutta 15'er maddelik Likert tipi puanlanan beş kategorideki denek yanıtlarına (her zaman ve hiçbir zaman arasında) dayanan bir ölçektir. Olumlu maddelerde "her zaman" (1), "çoğu zaman" (2), "ara sıra" (3), "nadiren" (2), "hiçbir zaman" (1) şeklinde; olumsuz maddeler ise ters puanlanmıştır. Yapıyı kurma boyutunda 3. ve 7. maddeler; anlayış gösterme boyutunda 5., 7., 8. ve 9. Maddeler ters puanlanmıştır. Toplam maddeden oluşan ölçekten maksimum 150, minimum 30 puan; alt boyutlardan maksimum 75, minimum 15 puan alınmaktadır. Araştırmada müdürler hangi alt ölçekten daha fazla puan almışsa, o alt boyuta ilişkin liderlik davranışına sahip şeklinde ifade edilebilir.

Bu araştırmada, Liderlik Davranışı Ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri $\alpha=0.91$ olarak bulunmuş ve faktör yük değeri .90-.91 arasında dağıldığı gözlenmiştir. Liderlik ölçeği alt boyutlarından yapıyı kurma boyutunun Cronbach's Alpha değeri $\alpha=0.84$ iken, faktör yük değerleri .81-.86 arasında, anlayış gösterme boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise $\alpha=0.87$ iken, faktör yük değerleri .85-.87 arasında dağıldığı görülmüştür. Bu veriler doğrultusunda liderlik ölçeği maddelerinin güvenilirlik değerleri oldukça yüksek düzeydedir.

3.4 VERİLERİN TOPLANMASI

Veriler, Karabük İli Merkez ve Safranbolu ilçeleri ilköğretim okullarında görev yapan gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya katılan öğretmenlerden toplanmıştır. Verilerin toplanması, özellikle araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem ile araştırmacının kontrolünün artacağı; zaman ve

maliyet açısından önemli tasarruflar sağlanacağı için tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2010: 2). Uygulama, Haziran 2012 ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Veriler SPSS 15.0 paket programında analiz edilmiştir. Araştırma için elde edilen verilerin güvenilirliğini ölçmek için (Cronbach Alfa Katsayısı) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan soruların varyansların toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ve 0 ile 1 arasında değerler alan Alfa katsayısı, bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. Alfa Katsayısı, bireysel soru puanlarını içeren bir ölçekte sorulara verilen yanıtların toplanması durumunda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını, ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Büyüköztürk, 2010).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güveniliridir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Verilerin analizinde parametrik veya parametrik olmayan analiz yöntemlerinin hangisinin kullanılması gerektiği konusunda, normallik testi yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2’de görüldüğü üzere ölçek alt boyutlarının madde toplamları $p > .05$ ’ten büyük olmadığı için dağılımın normal olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik olmayan analizler kullanılmıştır.

Tablo 2. Araştırma Verilerinin Normallik Testi Bulguları

	Yapıyı Kurma	Anlayış Gösterme	Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut
Pozitif	,047	,047	,108	,216	,081
Negatif	-,096	-,067	-,073	-,183	-,086
Kolmogorov-Smirnov Z	2,135	1,491	2,401	4,788	1,921
Anlamlılık Düzeyi	,000	,023	,000	,000	,001

$p > .05$

Verilerin analizinde; frekans tabloları, açıklayıcı istatistikler, iki değişken arasındaki ilişkinin analizi için Pearson Korelasyon katsayısı, iki grup ortalamasının farkı için Mann Whitney-U Testi ve ikiden fazla grubun ortalamasının farkı için Kruskal Wallis-H Testi kullanılmıştır. İstatistiksel karşılaştırmalarda .05'ten küçük p (anlamlılık) değerleri ($p < .05$) istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Verilerin toplanıp analiz edilmesiyle genellemelere gidilmiştir. Genellemeye girmeyen özel durumlar ayrıca belirtilmiştir. Uygulanan anket sonuçlarında istatistiksel değerlendirmeler yapıp çözümlenerek, yorumlama yoluna gidilmiştir. İstatistiksel analizlerin yorumlamalarında p anlamlılık değerine bakılırken, bazı durumlarda grupların kendi aralarındaki dağılıma göre de yorum yapılmıştır.

Örgütsel sinizm, bilişsel faktörler, duyuşsal faktörler, davranışsal faktörler ve toplam sinizm değişkenleri, ilgili soruların ortalamaları alınarak elde edilmiştir. Frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Parametrik olmayan testlerden ise ilişkisiz ölçümler için Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H Testi (Büyüköztürk, 2010) kullanılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm ve Liderlik Davranışı Betimleme Ölçekleri arasındaki ilişki için Pearson Korelasyon Katsayısı, ilişkinin yordanması için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizinde, demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet süresi ve eğitim durumu) ve veri toplama araçlarında yer alan maddelere ilişkin betimsel analizler, frekans ve yüzde dağılımları ile incelenmiştir. Frekans ve yüzde dağılımları, var olan durumu betimlemek ve net bir biçimde gözler önüne serme açısından yararlı olmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını etkileyip etkilemediğini cinsiyet, medeni durum, değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklemeler için Mann Whitney-U; yaş, hizmet süresi ikiden daha fazla gruplarda anlamlılığı ölçmek için Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis-H testi, parametrik analizlerden ANOVA'nın sayıtlılarının karşılanamadığı durumlarda kullanılabilir. Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi gruplar arasındaki farklılara bağlı olarak ortaya çıktığını belirlemek için de Mann Whitney-U testi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2010). Araştırmada algılanan örgütsel sinizmin boyutları ile liderlik davranışı arasındaki doğrusal ilişkilerin derecesini ve yönünü incelemek için Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Algılanan örgütsel sinizm boyutlarının liderlik davranışı boyutlarının tümünün, üzerindeki etkisini

incelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayırımı ve aralarındaki ilişkinin matematiksel bir eşitlik ile açıklanmasıdır. Algılanan örgütsel sinizm boyutlarının liderlik davranışı boyutlarının üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenirken; bu analiz bağımlı değişken sayısı bir iken bağımsız değişken sayısı iki ya da daha fazla olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2010).

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin örgütsel sinizm ve liderlik davranışı betimleme ölçeklerine verdikleri yanıtlar doğrultusunda, istatistiksel analizler uygulanmıştır. Bulguların sonuçlarına göre, yorum ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Tablo 3. Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutuna İlişkin Bulgular

Madde No.	BİLİŞSEL	\bar{x}	SS					
				% Hiç katılmıyorum	% Katılmıyorum	% Kısmen katılıyorum	% Katılıyorum	% Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	2,51	1,06	16,3	36,9	30,6	10,3	5,4
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır	2,40	0,98	16,1	43,3	26,0	10,9	2,8
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşemeyeceği konusunda kuşku duyarım	2,46	1,05	17,9	38,7	26,4	12,1	4,2
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	2,59	1,11	14,3	40,3	22,8	15,9	6,3
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum	2,51	1,02	14,1	41,1	26,6	13,5	3,6

Tablo 3 incelendiğinde, örgütsel sinizmin bilişsel boyuttunda aritmetik ortalamaların “($\bar{x}=2,59 - 2,40$)” arasında hesaplandığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılabilir. Ancak tüm maddeler için hesaplanan standart sapmaların 1.00’in üzerinde olması, görüşlerin homojen

olmadığını göstermektedir. Araştırmanın bu bulgusu, Kalağan (2009) araştırma görevlileri ve Nartgün'ün (2006) öğretim elemanları üzerinde yaptıkları araştırmalarının bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 4. Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutuna İlişkin Bulgular

Madde No.	DUYUŞSAL	\bar{x}	SS	% Hiç katılmıyorum	% Katılmıyorum	% Kısmen katılmıyorum	% Katılıyorum	% Tamamen Katılıyorum
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1,98	1,08	40,1	36,5	12,1	6,7	4,2
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1,90	1,06	42,9	37,3	10,3	4,6	4,4
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	1,91	1,08	43,3	35,1	11,1	4,6	4,8
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1,92	1,05	42,5	35,1	35,1	4,4	4,0

Tablo 4 incelendiğinde, aritmetik ortalamaların düşük olduğu öğretmenlerin bu görüşlere katılmadıkları gözlenmiştir “($\bar{x}=1,98-1,91$)”. Bu boyutta dikkati çeken bulgu, bütün maddelere “Hiç katılmıyorum” seçeneğine verilen yanıtların oranlarının yüzde 40’tan daha olmasıdır. Araştırma bulgusu, Kalağan’ının (2009) araştırma görevlileri üzerinde yapmış olduğu çalışmayla örtüşmektedir.

Tablo 5. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutuna İlişkin Bulgular

Madde No.	DAVRANIŞSAL	\bar{x}	SS					
				% Hiç katılmıyorum	% Katılmıyorum	% Kısmen katılmıyorum	% Katılıyorum	% Tamamen Katılıyorum
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	2,24	1,04	25,4	39,5	23,2	7,9	3,6
11	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	2,35	1,09	22,4	39,5	21,4	11,1	4,6
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	2,85	1,11	12,5	26,4	29,6	25,0	5,8
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	2,58	1,04	15,9	31,9	33,7	14,1	4,0

Tablo 5 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm ($\bar{x} = 2,85$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. En düşük ortalamanın ise, “Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım ($\bar{x} = 2,24$)” maddesinde ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Sinizme İlişkin Öğretmenlerin Tutumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Boyutlar	\bar{x}	SS	t	r	p
Bilişsel-Duyuşsal	27,349	4,37	4,78	,580**	,000
Duyuşsal-Davranışsal	-14572	4,35	-2,32	,573**	,000
Bilişsel-Davranışsal	13,417	4,11	2,46	,465**	,000

$p < .01$

Tablo 6 incelendiğinde, bilişsel ile duyuşsal ($r = 0,580$; $P < 0,01$), bilişsel ile davranışsal ($r = 0,573$; $P < 0,01$) ve davranışsal ile duyuşsal ($r = 0,465$; $P < 0,01$) boyutlar arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki (korelasyon) bulunmuştur. Tabloda

ayrıca, boyutların ikili karşılaştırılması amacıyla yapılan eşleştirilmiş grup t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu amaçla üç karşılaştırma yapılmış ve hesaplanan t değerlerine göre, tüm karşılaştırmalar arasında $\alpha = 0,01$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu duruma göre boyutların yüksek değerden düşüğe doğru sıralaması: (1) Bilişsel, (2) Davranışsal ve (3) Duyuşsal biçiminde olmuştur.

Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları

	Grup	N	Sıra Orta.	Sıra Topla.	U	p
Bilişsel	Kadın	191	231,46	44208,50	25872,50	,061
	Erkek	301	256,04	77069,50		
Duyuşsal	Kadın	191	227,15	43385,00	25049,00	,011
	Erkek	302	259,56	78386,00		
Davranışsal	Kadın	191	233,29	44558,50	26222,50	,077
	Erkek	303	256,46	77706,50		

$p > .05$

Örgütsel sinizmin tüm boyutlarında erkek cinsiyet değişkenine göre elde edilen ölçek puanlarının Mann Whitney-U Testi sonuçları tablo 7’de verilmiştir. Buna göre, erkek öğretmenlerin aldıkları puanlar, kadın öğretmenlerin aldığı puanlardan daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bilişsel ve davranışsal boyutta cinsiyete göre anlamlı ($p < .05$ düzeyinde) anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak, duyuşsal boyutta anlamlı fark bulunmuş, yani erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok sinizm yaşadıklarını göstermektedir ($p < .05$, $U = 25049,00$). Araştırmanın bu bulguları, araştırma öğretmenlerin cinsiyetinin örgütsel sinizm tutumlarına etkisinin olmadığını göstermektedir. Alanyazında, örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirten benzer araştırmalar da yer almaktadır (Andersson ve Bateman, 1997; Bernerth ve diğerleri, 2007; Bommer ve diğerleri, 2005; Efiltili ve diğerleri, 2008; Erdost ve diğerleri, 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kalağan, 2009).

Tablo 8. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları

	Grup	N	Sıra Orta.	Sıra Topla.	U	p
Bilişsel	Evli	446	248,07	110639,00	10639,000	,444
	Bekâr	46	231,28	10639,00		
Duyuşsal	Evli	446	247,69	110717,00	11054,000	,729
	Bekâr	46	240,30	11054,00		
Davranışsal	Evli	446	247,67	110954,00	11311,000	,936
	Bekâr	46	245,89	11311,00		

$p > .05$

Tablo 8 incelendiğinde, tüm boyutlarda evli öğretmenlerden elde edilen sıra ortalamalarının bekâr olanların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ($p < .05$ düzeyinde) boyutlardaki örgütsel sinizmin tutumlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir. Araştırmanın bu bulgusu, Efilti ve diğerleri (2008), Erdost ve diğerlerinin (2007) ve Kalağan (2009) çalışmalarındaki bulguları destekler niteliktedir.

Tablo 9. Yaş Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Kruskal-Wallis-H Testi Bulguları

	Yaş	N	Sıra Ort.	sd	\bar{x}	p	Anlamlı Fark
Bilişsel	20-25 yaş	9	243,11	5	1,454	,918	-
	26-30 yaş	76	247,22				
	31-35 yaş	95	236,98				
	36-40 yaş	98	240,84				
	41-45 yaş	101	259,53				
	46+ yaş	113	247,55				
Duyuşsal	20-25 yaş	9	276,28	5	1,530	,910	-
	26-30 yaş	77	232,04				
	31-35 yaş	95	247,58				
	36-40 yaş	98	246,58				
	41-45 yaş	101	249,78				
	46+ yaş	113	252,25				
Davranışsal	20-25 yaş	9	276,06	5	3,930	,560	-
	26-30 yaş	77	255,27				
	31-35 yaş	95	256,94				
	36-40 yaş	99	248,36				
	41-45 yaş	101	253,89				
	46+ yaş	113	225,53				

$p > .05$

Tablo 9 incelendiğinde, bilişsel boyutta en yüksek ortalama 41-55 yıl ve en düşük ortalama 31-35 yıl yaş grubunda; duyuşsal boyuttan yüksek ortalama 20-25 yıl ve en düşük ortalama 26-30 yıl yaş grubunda; davranışsal boyutta en yüksek ortalama 20-25 yıl ve en düşük ortalama 46- + yıl yaş grubunda gözlenmiştir. Öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarda ($p>.05$) örgütsel sinizmin tutumlarında, yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Araştırmanın bu bulgusu, çeşitli araştırmaların bulgularıyla da paralellik göstermektedir (Andersson ve Bateman,1997; Bernerth ve diğerleri, 2007; Bommer ve diğerleri, 2005; Efiltili ve diğerleri, 2008; Erdost ve diğerleri, 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; James, 2007; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kalağan, 2009).

Tablo 10. Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumu Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

	Hizmet	N	Sıra Ort.	sd	\bar{x}	p	Anlamlı Fark
Bilişsel	0-5 yıl	47	252,21	4	2,024	,731	-
	6-10 yıl	84	239,38				
	11-15 yıl	111	234,27				
	16-20 yıl	89	260,28				
	21-+ yıl	161	249,36				
Duyuşsal	0-5 yıl	47	261,51	4	5,221	,265	-
	6-10 yıl	86	227,75				
	11-15 yıl	110	235,44				
	16-20 yıl	89	268,58				
	21-+ yıl	161	249,01				
Davranışsal	0-5 yıl	47	265,94	4	6,523	,163	-
	6-10 yıl	86	262,20				
	11-15 yıl	111	245,51				
	16-20 yıl	90	263,99				
	21-+ yıl	101	226,29				

$p>.05$

Tablo 10 incelendiğinde, bilişsel ve duyuşsal boyutlarında 6-10 yıl arası hizmet süresinde elde edilen sıra ortalamaları, en düşük ortalamaya sahip olmasına rağmen, davranışsal boyutta en yüksek ortalamaya sahip olması dikkat çekicidir. Ancak yapılan Kruskal Wallis-H Testi, sonuçlarına göre bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ($p>.05$) boyutlardaki örgütsel sinizm tutumlarında, hizmet süresi değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, Bernerth ve diğerleri (2007), Bommer ve diğerleri (2005), Efiltili ve diğerleri (2008), Erdost ve diğerleri (2007), Johnson (2007) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008) ve Kalağan (2009) araştırmalarındaki bulguları destekler niteliktedir.

Tablo 11. Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumu Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	sd	\bar{x}	p	Anlamlı Fark
Bilişsel	2 Yıl.Y.Okul	89	246,18	3	2,024	,257	-
	3 Yıl.Y.Okul	6	231,67				
	Fakülte	389	244,76				
	Y.Lisans	8	345,63				
Duyuşsal	2 Yıl.Y.Okul	89	242,09	3	5,221	,403	-
	3 Yıl.Y.Okul	6	285,83				
	Fakülte	390	246,01				
	Y.Lisans	8	320,94				
Davranışsal	2 Yıl.Y.Okul	88	214,50	3	6,523	,114	-
	3 Yıl.Y.Okul	6	277,83				
	Fakülte	392	254,30				
	Y.Lisans	8	254,44				

p>.05

Tablo 11 incelendiğinde, davranışsal ve duyuşsal boyutlarda 3 yıllık yükseköğretim mezunlarından elde edilen sıra ortalamaları, en yüksek ortalamaya sahip olmasına rağmen, bilişsel boyutta en düşük ortalamaya sahip olması dikkat çekicidir. Ancak yapılan Kruskal Wallis-H Testi, sonuçlarına göre bilişsel (p>.05), duyuşsal (p>.05) ve davranışsal (p>.05) boyutlardaki örgütsel sinizm tutumlarında, eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlenmiştir.

Tablo 12. Liderlik Ölçeğinin Yapıyı Kurma Boyutuna İlişkin Bulgular

Madde No.	YAPIYI KURMA	\bar{x}	SS	% Her zaman	% Çoğu zaman	% Ara sıra	% Nadiren	% Hiçbir zaman
1	Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.	4,01	,95	3,0	4,4	13,1	47,4	31,7
2	Yeni fikirleri öğretmenlerle birlikte dener.	3,72	1,00	4,6	5,4	24,0	44,8	21,0
3	Tek söz sahibi kendisini görür.	3,32	1,33	11,3	18,3	23,6	20,6	26,0
4	Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.	3,50	1,03	3,8	12,3	30,2	36,7	16,5
5	Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade eder.	3,77	1,02	3,8	7,5	21,2	42,5	24,6
6	Okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine kendisi karar verir.	3,22	1,22	12,5	14,7	24,4	34,7	13,3
7	Plan yapmaksızın çalışır.	3,60	1,25	6,5	15,7	19,2	27,0	30,8
8	Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.	3,97	1,89	2,0	4,8	14,5	51,0	27,4
9	İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterir.	4,14	,86	1,8	3,4	9,7	49,0	35,5
10	İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik eder.	3,82	,88	2,0	6,3	18,1	53,2	19,4
11	Yönetici olarak okuldaki yerimin ve rolümün öğretmenlerce anlaşılmasına çalışırım sağlar.	3,73	1,02	3,8	8,5	20,0	43,8	22,0
12	Öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.	4,30	,78	0,8	2,8	6,7	44,4	44,2
13	Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtir.	4,15	,84	1,2	2,4	14,7	42,5	37,9
14	Öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar.	3,86	1,03	3,6	7,5	16,5	42,9	28,2
15	Öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar.	3,82	1,04	3,6	7,7	19,6	40,7	27,6

Tablo 12’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları değerlendirildiğinde; “Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.” ifadesine (\bar{x} =4,01), “Öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.”(\bar{x} =4,30), “Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtir.”(\bar{x} =4,30), bu davranışları gerçekleştirmelerine yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine kendisi karar verir”(\bar{x} =3,22) maddesine “Tek söz sahibi kendisini görür.”(\bar{x} =3,32) orta düzeyde katılım

gösterdikleri görülebilmektedir. Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinde liderlik davranışları konusunda olumsuz maddelere daha çok eğilim gösterdikleri okul yöneticilerinin paylaşımcı bir liderlik tarzı sergileyemedikleri söylenebilir.

Tablo 13. Liderlik Ölçeğinin Anlayış Gösterme Boyutuna İlişkin Bulgular

Madde No.	ANLAYIŞ GÖSTERME	\bar{x}	SS	% Her zaman	% Çoğu zaman	% Ara sıra	% Nadiren	% Hiçbir zaman
16	Öğretmenlerine kişisel yardımlarda bulunur.	3,68	1,11	5,0	10,1	22,2	36,1	25,6
17	Öğretmenlerin okulda görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.	3,79	1,05	4,2	8,3	18,1	42,3	26,2
18	Kolay ve anlaşılır bir yönetici olduğuna inanırım.	3,70	1,09	5,4	7,9	22,2	38,5	25,0
19	Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırır.	3,79	1,13	4,8	9,9	17,3	35,7	31,0
20	Okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereğini duymaz.	3,44	1,26	6,9	18,5	25,2	20,6	27,6
21	Öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenir.	3,48	1,15	7,3	12,7	23,8	36,1	19,4
22	Uygulamaların nedenlerini açıklamaz.	3,61	1,20	5,8	13,3	23,4	27,0	29,4
23	Eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmadan faaliyete geçebilir.	3,40	1,21	5,6	19,6	26,4	22,4	24,4
24	Yeni fikirleri kolay kabullenmez.	2,51	1,28	29,0	23,8	22,2	16,5	8,1
25	Bütün öğretmenlere arkadaş gibi davranır.	3,72	1,15	5,2	10,9	19,8	34,1	29,4
26	Değişiklikler yapmaya isteklidir.	3,80	1,04	3,8	8,5	18,3	42,7	26,4
27	Diğer insanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkındır.	3,83	1,03	3,4	8,5	17,9	42,1	27,8
28	Görüşmelerinde, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	3,89	1,07	4,4	7,5	15,1	41,1	31,9
29	Öğretmenlerce yapılan önerileri uygulamaya çalışır.	3,73	,99	3,4	8,1	22,2	44,8	21,6
30	Eğitimle ilgili konularda işe başlamadan önce öğretmenlerin onayını alır.	3,63	1,02	4,2	9,3	23,8	44,0	18,5

Tablo 13 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları değerlendirildiğinde; “Görüşmelerinde, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.” ($\bar{x}=3,89$), “Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırır.” ve “Öğretmenlerin okulda görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.”

ifadelerinin ($\bar{x}=3,79$) gibi yüksek düzeyde bu davranışları gerçekleştirdikleri göze çarpmaktadır. “Yeni fikirleri kolay kabullenmez.” ($\bar{x} =2,51$), bu davranışları gerçekleştirmelerine ‘nadiren’ katıldıkları ve bu duruma yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir.

Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları

	Grup	N	Sıra Orta.	Sıra Toplamı	U	p
Yapıyı Kurma	Kadın	192	250,85	48162,50	28733,50	,772
	Erkek	304	247,02	75093,50		
Anlayış Kurma	Kadın	192	262,26	50353,00	72903,00	,089
	Erkek	304	239,81	72903,00		

$p>.05$

Cinsiyet değişkenine göre liderlik davranışı betimleme ölçeği için yapılan Mann Whitney-U Testi tablo 14’te sunulmuştur. Tablo 14’e bakıldığında, yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>.05$). Çemberci (2003) okul yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yapıyı kurma boyutunda anlamlı fark bulamamış; anlayış gösterme boyutunda erkeklerin aritmetik ortalamaları kadınlardan daha yüksek çıkmış ve anlamlı fark bulmuştur.

Tablo 15. Medeni Durum Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışına İlişkin Mann Whitney-U Testi Bulguları

	Grup	N	Sıra Orta.	Sıra Toplamı	U	p
Yapıyı Kurma	Evli	450	248,12	111655,00	10180,00	,854
	Bekâr	46	252,20	11601,00		
Anlayış Kurma	Evli	450	249,27	112172,50	10002,50	,707
	Bekâr	46	240,95	11083,50		

$p>.05$

Tablo 15’te medeni durum değişkenine göre liderlik ölçeği için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 15’e bakıldığında yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>.05$). Ancak, yapıyı kurma boyutunda evli çalışma grubunun bekârlardan düşük iken, anlayış gösterme boyutunda tersi bir sonuç gözlenmiştir. Çemberci (2003) okul yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yapıyı kurma anlayış gösterme boyutlarında anlamlı fark bulmuştur.

Tablo 16. Yaş Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışı

Boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

	Yaş	N	Sıra Ort.	sd	\bar{x}	p	Anlamlı Fark
Yapıyı Kurma	20-25 yaş	9	278,89	5	5,776	,329	-
	26-30 yaş	77	256,64				
	31-35 yaş	95	270,18				
	36-40 yaş	100	241,16				
	41-45 yaş	102	225,32				
	46+ yaş	113	249,72				
Anlayış Gösterme	20-25 yaş	9	272,61	5	2,238	,815	-
	26-30 yaş	77	255,28				
	31-35 yaş	95	257,69				
	36-40 yaş	100	239,17				
	41-45 yaş	102	255,04				
	46+ yaş	113	236,58				

$p > .05$

Tablo 16'ya göre, liderlik davranışları alt boyutlarının yaş değişkenine bağlı aldıkları puanların anlamlı bir farklılık gösterememiştir ($p > .05$), yani liderlik davranışının eğitim durumuna göre değişiklik göstermediği gözlemlenmiştir. Yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında en yüksek ortalama (20-25 yaş) ve en düşük ortalama yapıyı kurma boyutunda (41-45 yaş), anlayış gösterme boyutunda (46+ yaş) grubuna ait olması dikkat çekicidir.

Tablo 17. Hizmet Süresi Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışı

Boyutlarına ilişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

	Yaş	N	Sıra Ort.	sd	\bar{x}	p	Anlamlı Fark
Yapıyı Kurma	0-5 yıl	47	262,72	4	8,821	,066	-
	6-10 yıl	86	266,03				
	11-15 yıl	112	266,14				
	16-20 yıl	90	214,78				
	21+ yıl	161	241,56				
Anlayış Gösterme	0-5 yıl	47	241,63	4	2,943	,567	-
	6-10 yıl	86	265,67				
	11-15 yıl	112	256,06				
	16-20 yıl	90	231,89				
	21+ yıl	161	245,36				

$p > .05$

Tablo 17'ye göre, liderlik davranışları alt boyutlarının öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine bağlı aldıkları puanların anlamlı bir farklılık göstermedikleri ($p > .05$), yani liderlik davranışının kıdem süresine değişiklik göstermediği gözlemlenmiştir.

Yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında en yüksek ortalama (6-10 yıl) ve en düşük ortalama (16-20 yıl) hizmet süresi aralıklarında gözlemlenmiştir.

Tablo 18. Eğitim Durumu Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	sd	\bar{x}	p	Anlamlı Fark
Yapıyı Kurma	2 Yıl.Y.Okul	89	230,73	2	2,136	,344	-
	3 Yıl.Y.Okul	6	307,33				
	Fakülte	393	246,66				
	Y.Lisans	-	-				
Anlayış Gösterme	2 Yıl.Y.Okul	89	230,80	2	1,131	,568	-
	3 Yıl.Y.Okul	6	265,83				
	Fakülte	393	247,28				
	Y.Lisans	-	-				

$p > .05$

Tablo 18 incelendiğinde, liderlik davranışı yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında 3 yıllık yüksek okul eğitim mezunlarından elde edilen sıra ortalamaları, en yüksek ortalamaya sahiptir. Yapıyı kurma boyutunda en düşük ortalama 2 yıllık yüksek okul mezunlarına, anlayış gösterme boyutunda ise fakülte mezunlarına aittir. Ancak yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre yapıyı kurma ($p > .05$) ve anlayış gösterme ($p > .05$) boyutlarındaki okul yöneticilerinin liderlik davranışları, öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

	Yapıyı Kurma	Anlayış Gösterme	Bilişsel	Duygusal	Davranışsal
Yapıyı Kurma	1				
Anlayış Gösterme	,652(**)	1			
Bilişsel	-,495(**)	-,553(**)	1		
Duygusal	-,331(**)	-,408(**)	,588(**)	1	
Davranışsal	-,169(**)	-,255(**)	,483(**)	,581(**)	1

$p < .01$

Tablo 19'un incelenmesinden okul yöneticilerinin örgütsel sinizmin alt boyutları ile liderlik davranışı ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, yapıyı kurma ve bilişsel boyut arasında negatif orta düzeyde ilişki ($r = -0.495$), yapıyı kurma ve duygusal boyut arasında negatif düşük düzeyde ilişki ($r = -0.331$) gözlemlenmiştir.

Liderlik davranışının anlayış gösterme boyutu ile sinizmin bilişsel boyutu arasında negatif orta düzeyde ilişki ($r=-0.553$), anlayış gösterme ve duyuşsal boyutu arasında negatif orta düzeyde ilişki ($r=-0.408$), anlayış gösterme ve davranışsal boyut arasında negatif ve düşük düzeyde ilişki ($r=-0.255$) gözlemlenmiştir. Bu sonuç yüksek düzeyli sinizmin liderlik davranışlarını olumsuz etkilediği, düşük düzeyli sinizmin liderlik davranışlarına olumlu katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 20.Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Sinizmin Boyutlarının Liderlik Davranışlarının Yapıyı Kurma Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Değişken	B	Standart Hata(B)	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	67,059	1,161	-	57,771	,000	-	-
Bilişsel	-,986	,095	-,507	-10,336	,000	-,507	-,425
Duyuşsal	-,256	,109	-,124	-2,355	,019	-,334	-,106
Davranışsal	,371	,120	,151	3,088	,002	-,167	,139
R=0,523	R ² =0,273						
F(3,484)=60,593	p=.000						

$P<.05$

Tablo 20’de yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile liderlik davranışının yapıyı kurma boyutu arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=-0.51$) olduğu görülmektedir. Duyuşsal boyut ile yapıyı kurma boyutu arasında negatif ve düşük düzeyde ($r=-0.33$) bir ilişki vardır. Ancak diğer iki değişken kontrol edildiğinde, bu korelasyonun ($r=-0.12$) olarak hesaplandığı görülmektedir. Sinizmin davranışsal boyutu ile yapıyı kurma boyutu arasında hesaplanan negatif ikili korelasyonun ($r=-0.17$) olduğu, diğer iki değişken kontrol edildiğinde, pozitif ve düşük düzeyde ($r=0.15$) görülmektedir.

Sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları birlikte liderlik davranışının yapıyı kurma boyutu üzerinde pozitif orta düzeyde bir ilişki vermektedir, ($R=0.523$, $R^2=0,273$, $p<.01$) bu üç değişken birlikte toplam varyansın yaklaşık %27’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin yapıyı kurma boyutu üzerindeki önem sırası, bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutlardır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre yapıyı kurma boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{YAPIYI KURMA} = 67.059 - 0.986 \text{ BİLİŞSEL} - 0.256 \text{ DUYUŞSAL} + 0.371 \text{ DAVRANIŞSAL}$$

Tablo 21. Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Sinizmin Boyutlarının Liderlik Davranışlarının Anlayış Gösterme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Değişken	B	Standart Hata(B)	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	69,550	1,367	-	50,861	,000	-	-
Bilişsel	-1,228	,112	-,512	-10,929	,000	-,566	-,445
Duyuşsal	-,424	,128	-,167	-3,316	,001	-,415	-,149
Davranışsal	,273	,142	,090	1,927	,055	-,255	,087
R=0,580	R ² =0,336						
F(3,484)=81,783	p=.000						

$p < .01$

Tablo 21’de yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile liderlik davranışının anlayış gösterme boyutu arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r = -0.56$) olduğu görülmektedir. Ancak diğer iki değişken kontrol edildiğinde bu korelasyonun ($r = -0.51$) hesaplandığı görülmektedir. Duyuşsal boyut ile anlayış gösterme boyutu arasında negatif ve orta düzeyde ($r = -0.42$) bir ilişki vardır. Ancak diğer iki değişken kontrol edildiğinde, bu korelasyonun ($r = -0.16$) düşük olarak hesaplandığı görülmektedir. Sinizmin davranışsal boyutu ile anlayış gösterme boyutu arasında hesaplanan negatif ikili korelasyonun ($r = -0.25$) olduğu, diğer iki değişken kontrol edildiğinde, pozitif ve düşük düzeyde ($r = 0.09$) görülmektedir.

Sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları birlikte liderlik davranışının anlayış gösterme boyutu üzerinde orta düzeyde bir ilişki vermektedir, ($R = 0.580$, $R^2 = 0.336$, $p < .01$) bu üç değişken birlikte toplam varyansın yaklaşık %34’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin anlayış gösterme boyutu üzerindeki önem sırası, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre anlayış gösterme boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{ANLAYIŞ GÖSTERME} = 69.550 - 1.228 \text{ BİLİŞSEL} - 0.424 \text{ DUYUŞSAL} + 0.273 \text{ DAVRANIŞSAL}$$

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, öğretmenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre, okul yöneticilerinin ‘örgütsel sinizm’ ile liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin sinizm seviyesinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin örgütsel sinizm alt ölçekleri olan bilişsel duyuşsal ve davranışsal faktörler bakımından sinizm seviyeleri düşük düzeydedir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ise yüksek düzeyde bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin görüşleri ışığında, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları, en yüksek düzeyde bilişsel ve davranışsal boyutta en düşük düzeyde ise duyuşsal boyutta yer almaktadır. Örgütsel sinizme ilişkin sonuçlar, boyutlarına göre aşağıda verilmiştir:

Bilişsel boyutta, bütün maddelerden elde edilen aritmetik ortalama değerleri düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet süresi ve eğitim durumu değişkenleri açısından; okul yöneticilerinin bilişsel boyuta ilişkin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Duyuşsal boyuttaki maddelerde ortalama değerleri oldukça düşük çıkmıştır. Bu boyutun sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin örgütsel sinizm tutumları en düşük düzeyde duyuşsal boyutta yer aldığı öne sürülmektedir. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, değişkenleri açısından; öğretmenlere göre duyuşsal boyuta ilişkin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Davranışsal boyutta, en yüksek ortalama ‘Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm’; en düşük ise ‘Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırim’ maddesinden elde edilmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, değişkenleri açısından;

öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin davranışsal boyuta ilişkin örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Sinizm konusunda daha önce yapılmış araştırmalar çalışmamızın verilerinin değerlendirilmesi açısından yol gösterici niteliğindedir. Cinsiyet değişkeni ile ilgili örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı fark bulunamamış, bu sonuçlar, diğer araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Erdost ve diğerleri, 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Efilti ve diğerleri, 2008; Kalağan, 2009; Sur, 2010). Kanter ve Mirvis'in (1991) yılındaki yaptıkları araştırmada ise, cinsiyet bakımından bir farklılık bulunmuş, erkeklerin sinizmi yaşama düzeyleri kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Medeni durum ve eğitim durumu değişkeni ile örgütsel sinizm alt ölçekleri analiz edilmiş, sonuçları şu şekilde bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda medeni durum, eğitim durumu ile kişisel ve örgütsel sinizm alt ölçekleri olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir (Efilti ve diğerleri, 2008; Kalağan, 2009; Sur, 2010). Ancak araştırma bulgularımızla paralellik göstermeyen sonuçlar da çıkmıştır. Erdost ve diğerlerinin (2007) ve Güzeller ve Kalağan'ın (2008) araştırmalarında farklı sonuçlar çıkmıştır. Erdost ve diğerlerinin (2007) araştırmasında eğitim düzeyi meslek yüksekokulu olanların lisans düzeylilerden daha sinik davranış gösterme eğilimde oldukları tespit edilmiştir. Güzeller ve Kalağan'ın (2008) araştırmasında yüksek lisans ya da doktora mezunu olanların, ön lisans mezunu olanlara göre, çalıştıkları kurumlara ilişkin olumsuz tutumları daha yüksektir sonucuna ulamışlardır.

Toplam hizmet süresi bakımından araştırmaya katılan öğretmenlere göre toplam hizmet süresi değişkeni bakımından örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Efilti ve diğerlerinin (2008) araştırmasında ise mesleki özelliklerinde kişisel sinizm ve örgütsel sinizm alt ölçeklerini etkilemediği bulunmuştur. Sur (2010), büro çalışanlarının üzerinde yaptığı araştırmada çalışma süresi değişkeni bakımından kişisel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Kalağan'nın (2009), araştırma görevlileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada da hizmet süresine göre sinizmin boyutları arasında anlamlı fark bulamamıştır.

Öğretmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin liderlik davranışları, en yüksek düzeyde yapıyı kurma boyutunda, en

düşük düzeyde ise anlayış gösterme boyutunda yer almaktadır. Liderlik davranışına ilişkin sonuçlar, boyutlarına göre aşağıda verilmiştir:

Yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında, öğretmenlerin bütün maddelere yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmüştür. Yapıyı kurma boyutunda yüksek puan alan yöneticilerin, grup faaliyetlerini yönetme, planlama, haberleşme, yeni fikirleri ortaya koyma anlamında başarılı oldukları kabul edilir. Anlayış gösterme boyutunda ise, insan ilişkilerinde karşılıklı güven ve dayanışmaya ağırlık veren yönetici davranışları söz konusudur (Korkut, 1992). Bu değerler doğrultusunda öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin iyi liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılabilir.

Üstündağ (1973), yılında yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin kendi algılarına göre, göstermekte oldukları gerçek liderlik davranışları ile göstermeleri gereken ideal liderlik davranışları arasında yapıyı kurma boyutunda anlamlı fark bulmuş, anlayış gösterme boyutunda anlamlı fark bulamamıştır. Öğretmenlerin algılarına göre ise, okul müdürlerinin göstermesi gereken ideal liderlik davranışları ile gerçek liderlik davranışları arasında anlamlı fark bulmuştur (Çemberci, 2003: 138).

Erkuş (1997) yılında öğretmenlerin liderlik davranış biçimleri(yapıyı kurma ve anlayış gösterme) boyutları açısından, öğretmenlerin okul müdürlerini algılamaları ile müdürlerin kendini algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, 17 okul yöneticisinin 9'u yapıyı kurma boyutunda, 8'i anlayış gösterme boyutunda görmüştür.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, liderlik davranışının yapıyı kurma ve anlayış gösterme alt boyutlarında anlamlı fark bulunamamıştır. Çemberci (2003) yılında yapmış olduğu araştırmada, liderlik davranışı alt boyutlarından yapıyı kurma boyutunda anlamlı fark bulamamış, ancak anlayış gösterme boyutunda anlamlı fark bulmuştur.

Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin liderlik davranışları alt boyutlarında anlamlı fark bulunamamıştır. Çemberci (2003) yılında yapmış olduğu araştırmada, liderlik davranışı alt boyutlarından yapıyı kurma boyutunda 46 ve üzeri yaş grubu ile 26-30 yaş grubu ile (31-35/ 36-40) yaş grupları arasında anlamlı fark bulmuş, ancak anlayış gösterme boyutunda anlamlı fark bulamamıştır.

Hizmet süresi değişkeni açısından liderlik davranışı ölçeği alt boyutlarından yapıyı kurma boyutu ve anlayış gösterme boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Araştırma bulgusu sonuçları Çemberci'nin (2003) yılında yapmış olduğu çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermiştir.

Liderlik davranışı ölçeği alt ölçeklerinden medeni durum değişkenine göre, anlamlı bir farklılık görülememiştir. Çemberci'nin (2003) yılında yapmış olduğu çalışmada ise, medeni duruma göre liderlik davranışları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Çalışma bulgularında, evlilerin puan ortalamaları, bekârlardan daha yüksek çıkmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ile okul yöneticilerinin liderlik davranışı (yapıyı kurma ve anlayış gösterme) ile arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı ve negatif yönlü ilişkili bulunmuştur. En yüksek doğrusal negatif ilişki bilişsel boyut ile anlayış gösterme arasında; en düşük doğrusal negatif ilişki ise davranışsal boyut ile yapıyı kurma arasında bulunmuştur. Öğretmenlerin sinizm tutumlarının düşük, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının yüksek ve aralarındaki ilişkinin negatif yönlü olması, eğitim örgütlerinde sinizmin liderlik davranışlarını etkileyebilecek önemli bir faktör olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut değişkenleri birlikte, öğretmenlerin yapıyı kurma puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut değişkenleri birlikte, öğretmenlerin yapıyı kurma puanları değişkenleri birlikte, öğretmenlerin yapıyı kurma değişkeninde toplam varyansın yüzde 27'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut değişkenleri birlikte, öğretmenlerin yapıyı kurma puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut değişkenleri birlikte, öğretmenlerin anlayış gösterme değişkenindeki toplam varyansın yüzde 34'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçları incelendiğinde ise, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut değişkenleri anlayış gösterme üzerinde yordayıcı değişkenler olduğu gözlenmiştir. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut değişkenleri birlikte, öğretmenlerin anlayış gösterme puanları anlamlı bir ilişki vermektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde, uygulayıcılara öneriler ve gelecekte yapılacak araştırmalar için araştırmacılara öneriler geliştirilmiştir. Uygulayıcılara öneriler:

- Eğitim-öğretim kurumlarında yeterli verim alınabilmesi için örgütsel sinizme yol açan faktörlerin belirlenmesi, ona göre önlemler alınması gerekmektedir.
- Örgütlerde sinizmin etkilerini ortadan kaldırmak için eğitim çalışanlarına gerekli durumlarda hizmet içi eğitimi verilmelidir.
- Öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütsel sinizm tutum düzeylerini azaltmak ve liderlik davranışlarını artırabilmek için, içinde buldukları çalışma ortamları ve koşulları iyileştirilebilir. Bu doğrultuda, öğretmen ve okul yöneticilerinin çalıştıkları örgütün kültürüne ve mesleklerine ilişkin tutumları gözden geçirilebilir.
- Okul yöneticisi ve öğretmenlerin özlük hakları güçlendirilerek korunmalıdır. Beklentileri karşılanan, görüşleri alınan ve görüşlerine önem verilen eğitim çalışanlarının, örgütsel sinizm tutum düzeyleri de düşük olacaktır.
- Okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen liderlik davranışlarını daha iyi sergileyebilmeleri için, liderlik becerileri kazandırılmalıdır.
- Eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde buna yönelik bölüm veya programlar açılarak uzman okul yöneticileri okullara kazandırılabilir.

Konu ile ilgili ileride yapılacak araştırma yol göstermesi açısından mevcut çalışmanın sonuçları ışığında araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

- Bu araştırmanın verileri, yalnızca Karabük İli ilköğretim okullarında toplanmıştır. Araştırma evreni daha da genişletilerek Türkiye'deki ilköğretim okulları için genellemelerde bulunulabilir. Böylece Türkiye'deki ilköğretim okullarının genel bir profili çıkarılabilir. Ayrıca çalışmanın evreni, öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur, okul yöneticileri de dâhil edilebilir.
- Örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ile bağlantılı çalışmalar düzenlenebilir. Bu konuyla bağlantılı olarak; örgütsel adalet, örgütsel öğrenme, algılanan örgütsel politika, örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, tükenmişlik, örgütsel yabancılaşma, psikolojik sözleşme ihlali kavramları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin irdelenmesi için, ölçekler geliştirilerek ayrıntılı bir şekilde incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R., (2000), Organizational Cynicism: Bases And Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Alıç, M., (1985). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmen Güdülenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Andersson, L.M. ve Bateman, T.S., (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Andersson, L., (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.
- Arslan, E., T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.
- Aslan, Ş., (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret' Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 257-273.
- Atar, E., ve Özbek, O., (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Davranışları. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 51-59.
- Avalio, B.J., ve Bass, B.M., (1988). Transformational Leadership Charisma and Beyond. (Edit. J.G. Hunt ve diğerleri), *Emerging Leadership Vistas*, MA: Lexington Books.

- Aydın, M., (2010). *Eğitim Yönetimi (9. Baskı)*. Ankara: Hatiboğlu Basım.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Ankara: *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi Dergisi*, 58, 165-190.
- Bass, B. (1995). Comment: Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4 (3), 293-297.
- Bateman, T. S., Sakano, T. ve Fujita, M., (1992). Me and My Attitude: Film Propagandand Cynicism Toward Corporate Leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768-771.
- Başaran, İ.E., (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1989). *Yönetime Giriş*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. ve Walker, H.J., (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. and Rubin, R.S., (2007). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism About Organizational Change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.
- Bolat, T., Seymen O., A., Bolat O., İ., Erdem B., (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozdoğan, K., ve Sağnak, M., (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 137-145.
- Brandes, P. ve Das, D., (2006). Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, Employee Health, Coping and Methodologies (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster), New York: *JAI Press*, 233-266.

- Brandes, P, Dharwadkar, R. ve Dean, J. W., (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Brandes, P.M., (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences (Dissertation of Doctor of Philosophy), *The University of Cincinnati*.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlikstilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5–34.
- Bursalıoğlu, Z., (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (12. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Spss Veri Analizi El Kitabı (11. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N., (2010). *Sosyal Bilimler için İstatistik (6. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, Y., Soyer, F. ve Bayansalduz, M., (2009). Sporcuların İş Tatmini İle Lider Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Duyguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3).
- Cartwright, S. ve Holmes, N., (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 199-208.
- Cemaloğlu, N., (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Ankara: *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2),73-112.
- Çağ, A., Öcal, H., ve Gümüştekin, E., (2012). Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. İzmir: *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.
- Çakır, Ö., (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çelik, V., (2010). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

- Çelik, C., ve Sünbül, Ö., (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *SDÜ İİBF Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çemberci, Y., (2003). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Davis, W. ve Gardner W. L., (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: an Attributional and Leader–member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R., (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Delken, M., (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation of Master of Economics). *Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht*.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Durukan, E., Can, S. ve Gök, A., (2007). Bir Rekreasyon Faaliyeti Olarak Üniversiteler Arası Müsabakalara Katılan Sporcu Öğrencilerin Liderlik Davranışlarının (Anlayış Gösterme Boyutunda) Karşılaştırılması. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 2(1), 1306-4371.
- Durukan, E., Can, S., Göktaş, Z. ve Arıkan, A. N., (2006). Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Cinsiyete Bağlı Olarak Liderlik Davranışı (Yapıyı Kurma Boyutu) Yönünden Karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 25-32.
- Eaton, J.A., (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism (Dissertation of Master of Arts). Toronto: *Faculty of Graduate Studies, York University*.
- Efiliti, S., Gönen, Y. ve Öztürk, F., (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *7. Ulusal*

- Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi,1-14.
- Elma, C., (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara ili Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Erdoğan, İ., (2006). *Eğitim ve Okul Yönetimi(6. Baskı)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ., (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi(7. Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M., (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*; Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 514-524.
- Eren, E., (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- Ergun, T., (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erkuş, R. (1997). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Feldman, D.C., (2000). The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(48), 1286-1300.
- Fero, H. C., (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace (Dissertation of Doctor of Philosophy)*, Claremont Graduate University, California.
- FitzGerald, M. R., (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style (Dissertation of Doctor of Philosophy)*, University of Cincinnati.
- Fındık ve Eryeşil (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron and Steel Symposium*, Karabük Üniversitesi, Karabük, 1250-1255.

- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G., (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. Antalya: 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 87-94.
- Helvacı M., A. ve Çetin (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- Helvacı, M. A., (2010). *Örgütsel Sinizm. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Edt. Memduhoğlu, H.B., ve Yılmaz K.). Ankara: Pegem Akademi.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G., (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama (7.Baskı)*. (Çev. Edt. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayın dağıtım.
- Kabadayı, R., (1982). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Kabataş, A., (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Kanter, D.L ve Mirvis, P.H., (1985). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Kalağan, G., (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Karasar, N., (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 443-465.
- Katz, D. ve Kahn R. L., (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev.: Can H., ve Bayraktar Y.), Ankara: *TODAİE Yayınları*.

- Kesken J. ve Ayyıldız N.A., (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. İzmir: *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 43–60.
- Korkut, H., (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Ankara: *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 93-110.
- Kutaniş, R.Ö. ve Çetinel, E., (2009). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 693-699.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L., (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlate and Consequences. *Journal of Vocatioal Behavior*, 61, 20-52.
- Nartgün, S. Ş., (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 129-148.
- Naus, A.J.A.M., (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht: *Maastricht University*.
- James, M.S.L., ve Baker, R., (2006). Unionization As A Consequence Of Cynicism: The Relationship Between Social Exchange, Cynicism And Unionization. *IABR & TLC Conference Proceedings San Juan, Puerto Rico*, 21(8), 643-661.
- James, M.S.L., (2005). Antecedents And Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems (Dissertation of Doctor of Philosophy), Florida: *The Florida State University*.

- Johnson, A.L., (2007). Organizational Cynicism and Occupational Stress in The Police Officers (Dissertation of Doctor of Philosophy), *Central Michigan University*.
- Johnson, J. L., ve O'Leary-Kelly, A.M., (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Oktay, E., ve Gül, H., (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 403-428.
- Özgan, H., Külekçi E., ve Özkan, M., (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences (IOJES)*,4(1), 196-205.
- Özgener, İ., Ögüt, A. ve Kaplan, M., (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular* (Edt. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Kaplan), Ankara: G. Ü. V. İlke Yayınevi, 53-72.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Reichers, A. E., Wanous, J.P. ve Austin, J. T., (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: *Ezgi Kitabevi*.
- Sezer, B., U., (1989). Yönetimsel Liderlik ve Halkla İlişkilere Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(1), 81-96.
- Sezgin, F., (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*(Edt. Özdemir, S.). Ankara: Pegem Akademi.
- Söyük, S., (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*.

- Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Sur, Ö., (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Şimşek, N., ve Fidan, M., (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Yayınları.
- Şişman, M., (2004). Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, *Deniz Harp Okulu*, İstanbul, 162-167.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. "*İŞ, GÜÇ*" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(4).
- Tabancalı, E., (1995). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışı Hakkında Öğretmen Görüşleri (İstanbul İli Şişli İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A., (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3).
- Titrek, O., (2010). *Duygusal Zeka ve Liderlik. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*.(Edt. Memduhoğlu, H.B., ve Yılmaz K.). Ankara: Pegem Akademi.
- Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., ve Williams, C.A., (2000). Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. *Working paper: National Technical Information Service*, 1-9.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H., (2008), Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Turner, J.H. ve Valentine, S.R., (2001). Cynicism As A Fundamental Dimension of Moral Decision-Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.

- Uzun, G. (2008). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Lider Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.
- Qian, Y., (2007). A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change (Dissertation of Doctor of Philosophy), *Ohio University*.
- Qian, Y. ve Daniels, T.D., (2008). A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change. *Corporate Communication: An International Journal*, 13, 3319-3332.
- Wanous, J.P, Reichers, A.E, ve Austin, J.T., (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.
- Wanous, J.P, Reichers, A., ve Austin, J., (1997). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wayne S.J., Shore, L.M, ve Liden, R.C., (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Üstündağ, M., (1975). *Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Yavuz, E., (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yılmaz, K., (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8).
- Yukl, G., (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: *Hall International*.

EKLER

EK-1

KİŞİSEL BİLGİLER: Bu bölümde kişisel özelliklerinize ilişkin bilgiler sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için, durumunuza uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz

- a. () Bay b. () Bayan

2. Eğitim Durumunuz

- a. () 2 yıllık yüksek okul
b. () 3 yıllık yüksek okul
c. () 4 yıllık fakülte
d. () Lisans Üstü

3. Mesleğinizdeki toplam hizmet süreniz

- a. () 0-5 yıl
b. () 6-10 yıl
c. () 11-15 yıl
d. () 16-20 yıl
e. () 21 ve daha fazla

3. Yaş Aralığınız

- a. () 20-25 yıl
b. () 26-30 yıl
c. () 31-35yıl
d. () 36-40 yıl
e. () 41-45 yıl
f. () 46- ve daha fazla

4. Okulunuzdaki Göreviniz:

- a. Yönetici() b. Öğretmen()

5. Medeni Durumunuz:

- a. Evli() b. Bekar()

EK-2

LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ					
Açıklama: Aşağıda öğretmenlerin okul yöneticilerindeki liderlik tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1.Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.					
2.Yeni fikirleri öğretmenlerle birlikte dener.					
3.Tek söz sahibi kendisini görür.					
4.Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.					
5.Fikirlerini tereddüde yer bırakmayacak biçimde ifade eder.					
6. Okuldaki görevleri kimlerin yapması gerektiğine kendisi karar verir.					
7.Plan yapmaksızın çalışır.					
8.Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.					
9. İşlerin belirtilen zaman içinde tamamlanmış olmasına özen gösterir.					
10.İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik eder.					
11.Yönetici olarak okuldaki yerimin ve rolümün öğretmenlerce anlaşılmaya çalışılmasını sağlar.					
12.Öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.					
13.Öğretmenlere görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiğini açıkça belirtir.					
14.Öğretmenlerin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar.					
15.Öğretmenlerin uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar.					
16. Öğretmenlerine kişisel yardımlarda bulunur.					
17.Öğretmenlerin okulda görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.					
18.Kolay ve anlaşılır bir yönetici olduğuna inanırım.					
19.Öğretmenleri dinlemeye zaman ayırır.					
20.Okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereğini duymaz.					
21.Öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenir.					
22.Uygulamaların nedenlerini açıklamaz.					
23.Eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmadan faaliyete geçebilir.					
24.Yeni fikirleri kolay kabullenmez.					
25.Bütün öğretmenlere arkadaş gibi davranır.					
26.Değişiklikler yapmaya isteklidir.					
27.Diğer insanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkındır.					
28.Görüşmelerinde, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.					
29.Öğretmenlerce yapılan önerileri uygulamaya çalışır.					
30.Eğitimle ilgili konularda işe başlamadan önce öğretmenlerin onayını alır.					

EK-3

ÖRGÜTSEL SINIZM ÖLÇEĞİ*					
Açıklama: Aşağıda yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti(X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız. *Örgütsel sinizm; bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumudur.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
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 yaparım.					
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.					

EK-4

T.C.
KARABÜK VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.78.20.01.044/
Konu : Anket Uygulaması

12.06.2012* 06488

VALİLİK MAKAMINA
KARABÜK

İlgi: Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı yazıları. (2012/13 Sayılı Genelge)

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Mahmut POLATCAN, İlimiz Merkez ve Safranbolu ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarımızda “**Öğretmen algularına göre kurumsal sinizmin okul yöneticisinin liderlik becerilerini uygulama düzeyleri üzerindeki etkisi**” konulu anket çalışması yapmak istemektedir. Yapılacak çalışma isteği ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

İlgi Genelgede sözü edilen araştırma değerlendirme komisyonunun görüşüne göre, çalışma ile ilgili olarak ekte sunulan Araştırma Önerisinin, gönüllülük esasına göre mesleki çalışmaları etkilemeden, yukarıda adı geçen öğrenci tarafından İlimiz Merkez ve Safranbolu ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.


İsmail GURPINAR
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR

.../06/2012

Ali UYSAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Vücudumuzdaki sıvı dengesini korumak için günde8-10 bardak su içiniz.

EGİTİME
%100
DESTEK

DANIŞMA
444 0 632
H A T T I

ADRES:Hükümet Konağı 78000 e-posta :karabukmem@meb.gov.tr
TEL :0 37 0 412 22 80 İnt Adresi:http://karabuk.meb.gov.tr
FAKS :0 370 424 23 33

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Mahmut POLATCAN

Doğum Tarihi ve Yeri: 01.07.1985 – Elazığ

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise: Elazığ Fatih Lisesi

Lisans Diploması: Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Sınıf
Öğretmenliği

Yabancı Dil: İngilizce

e-mail: mpolatcan@karabuk.edu.tr

mahmutpolatcan78@gmail.com