

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ, PLANLANMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI



KADIN OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ

AYŞE UÇAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

PROF. DR. ERGÜN RECEPOĞLU

OCAK - 2022
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Ayşe UÇAK

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KADIN OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

AYŞE UÇAK

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI
DANIŞMAN: PROF. DR. ERGÜN RECEPOĞLU

Bu çalışmanın amacı, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Ankara ili genelinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada ilişkisel tarama modelinde betimsel araştırma yapılmıştır. Araştırmaya kadın okul müdürleri ile çalışan 384 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın verilerini toplamak için kullanılan ankette, Kişisel Bilgi Formu, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ) ve Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖÖSÖ) kullanılmıştır. Verilerin analizine SPSS for windows programının 22.0 sürümü kullanılmıştır. Normallik analizi testinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine göre dağılımın normal olduğu belirlenmiştir. Alt problemlerin çözülmesi için, ortalama ($\bar{X}$), frekans (f), standart sapma (Ss), yüzde (%), bağımsız örneklem grupları için T-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı (r) ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizlerin sonuçlarında anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak alınmıştır. Araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde, kadın okul müdürlerinin öğretmenlerin algılarına göre etkileşimci liderlik düzeyi yüksek, otokratik liderlik düzeyi düşük olarak tespit edilmiştir. Kadın okul müdürünün liderlik davranışının öğretmenlerin demografik değişkenlerinden cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bulgularda öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları düşük düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları cinsiyet ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kadın okul müdürünün liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki incelendiğinde otokratik liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki; demokratik, serbest bırakıcı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Kadın okul müdürünün liderlik davranışı örgütsel sinizm tutumlarındaki toplam varyansın %60'ını açıklamaktadır. Otokratik liderlik ve etkileşimci liderlik öğretmenlerin örgütsel sinizmini anlamlı olarak yordamaktadır.

ANAHTAR KELİMELEER: Liderlik, kadın, okul müdürü, sinizm, örgütsel sinizm

Ocak 2022, 170 Sayfa

ABSTRACT**MSC THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP BEHAVIORS OF
FEMALE SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL
CYNICISM ATTITUDES****AYŞE UÇAK****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
EDUCATIONAL SCIENCES DEPARTMENT
EDUCATIONAL ADMINISTRATION
SUPERVISOR:PH. D. ERGÜN RECEPOĞLU**

The aim of this study is to examine the relationship between the leadership behaviors of female school principals and the organizational cynicism attitudes of teachers according to the perceptions of teachers working throughout the province of Ankara in the 2020-2021 academic year. In the research, descriptive research was conducted in the relational scanning model. 384 teachers working with female school principals participated in the research. Personal Information Form, Leadership Style Behavior Scale (LTBS) and Organizational Cynicism Scale for Teachers (TSS) were used in the questionnaire used to collect the data of the study. The 22.0 version of the SPSS for windows program was used for the analysis of the data. In the normality analysis test, it was determined that the distribution was normal according to the skewness and kurtosis values. For the resolution of sub-problems, mean ($\bar{X}$), frequency (f), standard deviation (Ss), percent (%), T-test for independent sample groups, one-way analysis of variance (ANOVA), Pearson product-moment correlation coefficient (r) and multiple linear regression analysis was performed. The level of significance in the results of all analyzes was taken as $p < .05$. When the findings of the study were evaluated, it was determined that female school principals had a high level of interactional leadership and a low level of autocratic leadership according to the perceptions of teachers. The leadership behavior of the female school principal does not differ significantly from the demographic variables of the teachers according to the gender variable. In the findings, teachers' organizational anger attitudes are at a low level. Teachers' organizational cynicism attitudes do not differ significantly according to gender and educational status. When the relationship between the leadership behavior of the female school principal and the organizational cynicism attitudes of the teachers is examined, the positive relationship between the autocratic leadership and the sub-dimensions of organizational cynicism; There is a negative relationship between democratic, liberating, interactionist and transformational leadership. The female school principal's leadership behavior explains 60% of the total variance in organizational cynicism attitudes. Autocratic leadership and transactional leadership

significantly predict teachers' organizational cynicism.

KEYWORDS: Leadership, women, school principal, cynicism, organizational cynicism

January 2022, 170 Page

TEŞEKKÜR

Araştırmamı hazırlama sürecinde desteğini esirgemeyen ve bana yol gösteren danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Ergün RECEPOĞLU'na, tezime yaptıkları katkılardan dolayı Dr. Öğr. Üyesi Selçuk TURAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Selçuk ŞAHİNGÖZ'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmamın en başından itibaren bana her türlü desteği sağlayan değerli müdürüm Bilge ULUKAYA'ya ve sınıf arkadaşlarıma, veri toplama sürecinde öğretmenlere elektronik formların iletilmesinde yardımcı olan kadın okul müdürlerine ve her zaman yanımda olan aileme teşekkür ederim. Ve bu süreçte sabrını esirgemeyen oğlum Alperen Yusuf'a teşekkürlerimi ve sevgimi sunarım.

Yaptığım bu çalışmayı oğlum Alperen Yusuf'a ithaf ediyorum.

AYŞE UÇAK

Kastamonu, 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ.....	15
1.1 Araştırmanın Problemi	15
1.2 Araştırmanın Amacı	20
1.3 Alt Problemler	20
1.4 Araştırmanın Önemi	21
1.5 Sayıtlılar	21
1.6 Sınırlılıklar.....	21
1.7 Tanımlar	22
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	23
2.1 Lider ve Liderlik.....	23
2.2 Liderlik Özellikleri	26
2.3 Liderlik ve Yöneticilik	28
2.4 Liderlik Teorileri	30
2.4.1 Özellikler Teorisi	31
2.4.2 Davranışçı Liderlik Teorileri	34
2.4.2.1 Iowa Üniversitesi Çalışmaları	37
2.4.2.2 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	38
2.4.2.3 Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	41
2.4.2.4 Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Yaklaşımı.....	42
2.4.3 Durumsal Liderlik Teorileri.....	44
2.4.3.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	46
2.4.3.2 Robert House ve Martin Evans' ın Yol- Amaç Teorisi.....	47
2.4.3.3 Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı.....	50
2.4.4 Modern Liderlik Yaklaşımları	54
2.4.4.1 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	54
2.4.4.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı	57
2.5 Liderlik Davranış Tarzları	59
2.5.1 Otokratik Liderlik Davranışı.....	59
2.5.2 Demokratik Liderlik Davranışı	60
2.5.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Davranışı	60
2.6 Toplumsal Cinsiyet ve Kadın İstihdamına Yansıması	61
2.7 Türkiye'de Kadın	63
2.8 Kadın ve Liderlik.....	64
2.9 Örgütsel Sinizm.....	68
2.9.1 Sinizm Kavramı	69

2.9.2	Örgütsel Sinizm Kavramı	71
2.9.3	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler.....	72
2.9.3.1	Bireysel Faktörler.....	73
2.9.3.1.1	Yaş	73
2.9.3.1.2	Cinsiyet	73
2.9.3.1.3	Medeni Durum	74
2.9.3.1.4	Eğitim Durumu	74
2.9.3.1.5	Gelir	74
2.9.3.2	Örgütsel Faktörler	75
2.9.3.2.1	Örgütsel Adalet.....	75
2.9.3.2.2	Psikolojik Sözleşme İhlali	75
2.9.3.2.3	Örgütsel Politikalar	76
2.9.4	Örgütsel Sinizmin Boyutları	76
2.9.5	Örgütsel Sinizmin Kuramları.....	78
2.9.5.1	Atfetme Kuramı	78
2.9.5.2	Tutum Kuramı	79
2.9.5.3	Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı.....	79
2.9.5.4	Beklenti Kuramı	80
2.9.5.5	Duygusal Olaylar Kuramı	80
2.9.5.6	Sosyal Güdülenme Kuramı	80
2.9.6	Örgütsel Sinizmin Sonuçları	81
2.9.6.1	Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları.....	81
2.9.6.2	Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları	82
2.9.7	Örgütsel Sinizmin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri	83
2.10	İlgili Araştırmalar	83
3.	YÖNTEM.....	90
3.1	Araştırma Modeli	90
3.2	Araştırma Çalışma Grubu.....	91
3.3	Veri Toplama Araçları.....	91
3.3.1	Kişisel Bilgiler Formu	91
3.3.2	Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ).....	91
3.3.3	Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖÖSÖ).....	93
3.4	Verilerin Toplanması.....	95
3.5	Verilerin Analizi.....	96
4.	ARAŞTIRMA BULGULARI.....	99
4.1	Araştırmanın Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler	99
4.2	Öğretmenlerin Algılarına Göre Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışlarının Düzeyi	101
4.3	Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Anlamli Farklılaşmanın İncelenmesi	102
4.4	Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Düzeyi	114
4.5	Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Farklılaşmanın İncelenmesi.....	115
4.6	Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki	125
4.7	Öğretmen Algılarına Göre Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarını Yordaması.....	128

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	130
5.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	130
5.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	131
5.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	134
5.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	136
5.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	139
5.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	141
5.7 Öneriler.....	143
5.7.1 Araştırmacılara Yönelik Öneriler	143
5.7.2 Uygulayıcılara Yönelik.....	143
KAYNAKLAR	145
EKLER.....	160
EK A Anket Kullanım İzni.....	161
EK B Etik Kurul İzni.....	162
EK C Anket Uygulama İzni	163
EK D Anket Formu	164

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2. 1. Dört İşlevsel Liderlik Şekli.....	40
Şekil 2. 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği	43
Şekil 2. 3. Liderlerin Durumlara Göre Davranış Biçimleri.....	47
Şekil 2. 4. Yol-Amaç Teorisinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki.....	50
Şekil 2. 5. William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	53

TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2. 1. Liderlik Tanımlarının Özellikleri.....	25
Tablo 2. 2. Lider ve Yöneticinin Karşılaştırılması.....	30
Tablo 2. 3. Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri.....	33
Tablo 3. 1. LTDÖ Puan Değerleri.....	92
Tablo 3. 2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	93
Tablo 3. 3. ÖÖSÖ Puan Değerleri.....	94
Tablo 3. 4. Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	95
Tablo 3. 5. LTDÖ Normallik Analizi (Çarpıklık ve Basıklık Değerleri).....	97
Tablo 3. 6. ÖÖSÖ Normallik Analizi (Çarpıklık ve Basıklık Değerleri).....	97
Tablo 4. 1. Öğretmenlerin Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri.....	99
Tablo 4. 2. Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Betimsel Analiz Sonuçları.....	101
Tablo 4. 3. Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları.....	102
Tablo 4. 4. Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Branş Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları.....	103
Tablo 4. 5. Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	104
Tablo 4. 6. Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	106
Tablo 4. 7. Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Öğretmenlerin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	109
Tablo 4. 8. Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Öğretmenlerin Mevcut Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	111
Tablo 4. 9. Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları.....	114
Tablo 4. 10. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Betimsel Analiz Sonuçları.....	115
Tablo 4. 11. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları.....	116
Tablo 4. 12. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Branş Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları.....	117
Tablo 4. 13. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	117

Tablo 4. 14. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	119
Tablo 4. 15. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Çalıştığı Okulda Görev Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	121
Tablo 4. 16. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Mevcut Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	123
Tablo 4. 17. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	125
Tablo 4. 18. Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonucu.....	126
Tablo 4. 19. Regresyon Analizi Model Özeti.....	128
Tablo 4. 20. Öğretmen Algılarına Göre kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	129

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

LTDÖ	: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği
ÖÖSÖ	: Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde “Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” ile ilgili yapılan araştırmanın problemi, problem doğrultusunda belirlenen alt problemleri, araştırmanın amacı ve alanyazındaki önemi, araştırmanın sayıltıları, sınırlılıkları ile bazı tanımlar bulunmaktadır.

1.1 Araştırmanın Problemi

Dünyada ve ülkemizde yönetim anlayışında meydana gelen değişimler örgütler üzerinde etkili olmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmesi, sürekliliğini sağlaması ve değişimleri doğru şekilde yönetebilmesi oldukça önemlidir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel yönetim alanında yapılan çalışmalarda örgütlerin varlıklarını başarılı şekilde sürdürebilmesinde etkili liderler ön plana çıkmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışında yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir.

Toplumsal, ekonomik, politik, teknolojik ve kültürel değişimler ve gelişmeler tüm örgütlerde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu yeni yaklaşımlarla birlikte liderlik olgusunda da değişimler yaşanmaktadır. Liderlik sadece bir kişinin ortaya koyduğu efsaneden öte, anlaşmalı bir ortaklığa ve ortak davranma isteğine dönüşmüştür (Harris, 2005).

Toplumların gelişmişlikleri, küreselleşen dünyada söz sahibi olabilmeleri ve ekonomik kalkınmışlıkları eğitim ile paralellik göstermektedir. Bundan dolayı da eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar önem kazanmaktadır. Eğitim yönetimi, toplumsal ihtiyaçlar göz önüne alınarak belirlenmiş, eğitim sisteminin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kurulan eğitim kurumlarında işletme, geliştirme ve yenileme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Okutan, 2016).

Toplumda gerçekleşen dönüşümün sonucunda bilgi, ekonomik gelişmelerde önemli bir unsur olmuş, okullar da ekonomik gelişmenin önemli bir ögesi haline gelmiştir.

Okulların etkili hale gelmesi eğitim sürecinin başarılı olmasını sağlamaktadır. Etkili okulların nitelikleri ve özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Peterson ve Lezotte (1991), bağlılığı önemseyen, şeffaf, misyonu için paydaşlar belirleyen, değerlendirme yapan okulları etkili okul olarak tanımlamaktadır. Hansen ve Childs (1998) tarafından yapılan çalışmada ise etkili okul, öğrencilere mentorluk yapılan, öğretmenlerin işbirliği içerisinde çalıştığı, okulun öğelerinin kendilerini değerli hissettiği ve akademik başarının önemli olduğu dinamik yapı olarak değerlendirilmektedir. Seashore ve Wahlstrom (2008) tarafından yapılan araştırmada etkili okulda kararlara katılım ve okul yöneticisine duyulan güven ön plana çıkmaktadır. Yurtiçinde Şişman (2018), Balcı (2002), Duranay (2005) ve Oral (2005) ve tarafından yapılan çalışmalarda etkili okulun özelliklerinde ilk sırayı yönetici almaktadır. Çalışmaların genel değerlendirilmesinde, etkili okulun unsurları, etkili yönetici, güven veren ve katılımı destekleyen okul iklimi, öğrencinin akademik başarısını önemseyen, izleyen ve değerlendiren bir sistem oluşturmak olarak sıralanmaktadır.

Yapılan araştırmalarda eğitim yönetimindeki yeni yaklaşımlarla birlikte, donanımlı ve başarılı öğrenciler yetiştirmek için okulun etkililiğinde eğitim liderleri başrolde yer almaktadır. Eğitim yönetiminde, günümüz okullarında lider olgusu ele alındığında okul müdürleri tartışmanın merkezindedir. Çünkü liderlik genellikle müdür ile ilişkilendirilmekte ve okulun değişiminde, gelişiminde ve ilerlemesinde müdürün liderlik özellikleri önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Şişman (2018) tarafından okul yöneticileri veya okul müdürleri, eğitim, öğretim veya okul lideri şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Eğitim kurumlarında, eğitim sürecinin başarılı olabilmesi için yöneticinin etkili liderlik davranışı sergilemesi beklenmektedir. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde liderlik yetenekleri yüksek, okul yöneticilerinin ön plana çıktığını ortaya koymaktadır (Başaran, 1992). Okul yöneticisinin liderlik yeteneği, okulun başarısını ve eğitim kalitesini etkileyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2003). Yapılan araştırmalar incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık düzeyi, okul iklimi, öğretmenlerin moralleri, iş görenler arasındaki ilişkiler, örgütsel siniz tutumları ve iş doyumu arasında anlamlı

ilişki olduğu ortaya konulmaktadır (Arslan, 2015; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Gamsız, Yazıcı ve Altun, 2013; Kalağan ve Güzeller, 2010; Yılmaz ve Kurşun, 2015).

Dünya üzerindeki kadın ve erkek nüfusu birbirine çok yakın olmasına rağmen toplumsal ve ekonomik alanlarda kadınlar erkekler kadar etkin olamamıştır. Kadına yüklenen cinsiyetçi roller, kadının iş yaşamında var olmasına engel olmuştur. Ancak dünyada Sanayi İnkılabı, ülkemizde ise Cumhuriyetin ilanı ile kadın iş hayatında yer almaya başlamış, kadın istihdamında artış yaşanmıştır. Kadının eğitim seviyesinin artmasına paralel olarak iş yaşantısında kadın varlığının artışı sürmektedir. Ancak kadınların yönetim kademesine gelmesinde çeşitli engeller bulunmaktadır. Erkeklerin yöneticilikle kadınlardan daha başarılı olduğu algısı kadınların yönetimde temsil edilmemesine sebep olmaktadır. Atay (2001) tarafından okul müdürlerinin davranışları konusunda yapılan araştırmada, toplum tarafından kadınların erkekler kadar etkili bir yöneticilik yapamayacağı görüşünün hakim olduğu ortaya konmaktadır. Aynı araştırmada kadın yöneticilerin, dayanıksız oldukları, mesai saati dışında çalışamayacakları, kariyerlerine sadık olamayacakları, karar verme kapasitelerinin yeterli olmadığı şeklinde ön yargılar sıralanmaktadır. Ancak Neft ve Levine (1997) tarafından yapılan araştırmada kadın yöneticilerin astları ile iyi ilişkiler kurduklarını, Bass ve Avolio (1994) ise kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre astlarının daha fazla çaba sarf etmelerini sağladıklarını, daha ilgili, sefkali ve duyarlı olduklarını ortaya koymuşlardır.

Örgütlerde kişiler, iş yoğunluğu, çalışanlar arasında kıskançlık ve rekabet, işverenin beklentisinin fazla olması gibi çeşitli sorunlar sonucunda örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmekte ve farklı davranışlarda bulunmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Çalışanların örgüte karşı güvensizlik, şüpheli olma, kuşku duyma gibi sinik davranışları ortaya çıkmaktadır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Alanyazında sinizm, örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyen ve lider tarafından düzeltilmesi gereken psikolojik bir kusur olarak tanımlanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997). Sinizm, herkesi çıkarıcı olarak gören siniklerin davranışını

açıklamaya çalışan düşünce akımı olarak tanımlanmaktadır. Sinizmde, insanların kendi menfaatleri için dürüstlüğü, samimiyeti ve adaleti yok sayması hakim olan inançtır. Sinizm, güvensizlik, sürekli eleştiren, insanlarda kusurlar arayan, alay edici dil kullanan sinik bireylerin davranışları olarak açıklanmaktadır (Eaton, 2000; James, 2005; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007). Çalışanlarda görülen sinik davranışlar önlem alınmadığında taklit edilerek tüm örgüte yayılmaktadır. Siniklerin veya sinizm duyguları yüksek olan kişilerin bir örgütte yer alması örgütler açısından sinizm kavramını önemli hale getirmektedir (Andersson, 1996). Örgütsel sinizm, iş görenler tarafından çalıştıkları kurumların dürüstlük ilkesinden yoksun olduğuna inanmaya başladıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu inanç ve algı ise çalışanlar tarafından çalıştıkları kurumdan beklentileri olan eşitlik, adalet, dürüstlük gibi ahlaki ilkelerin ihlal edilmesini algılamalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel sinizm, örgütlerin etkililiğini ve verimini olumsuz yönde etkileyerek, örgütün maddi ve manevi kayıplara uğramasına sebep olmaktadır. Örgütte, çalışanların örgüte bağlılığının azalması, işten ayrılma oranlarında artış yaşanması, işe yabancılaşma, örgütün performansının düşmesi gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları, örgütteki adaletsizlikler, eşitsizlik, beklentilerin karşılanmaması ve ilgisizlik gibi örgütsel sinizmin nedenlerini ortadan kaldırarak, bu olumsuzluğun önüne geçebilmektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

Literatür taraması yapıldığında liderlik davranışları, kadın liderler, kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve örgütsel sinizm ile ilgili ayrı ayrı araştırma olduğu gibi alanyazında liderlik davranışları ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve etki düzeylerini inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya da rastlanmaktadır. Gövez (2014) örgütsel sinizm ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiyi, Yerli (2016) otokratik liderlik ile örgütsel sinizmin örgütlerdeki ilişkisini, Mülâyim (2019) dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik davranışlarının örgütsel sinizmin üzerine etkisini inceleyen araştırmalarını işletme yönetimi bilim dalında gerçekleştirmişlerdir. Eğitim yönetiminde de okul yöneticilerinin ortaya koydukları liderlik davranışları ile örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar incelendiğinde araştırmalar arasında

Hıdıroğlu (2018) tarafından okul müdürlerinin serbest bırakıcı, dönüştürücü ve etkileşimci (sürdürücü) liderlik davranışı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Dülker (2019) yaptığı araştırmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisini incelerken, Derin (2016) demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Demirçelik'in (2017) araştırmasında müdürlerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel sinizm ilişkisi araştırılmıştır. Başaran (2020) araştırmasında müdürün dönüştürücü liderlik davranışını ve bu liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları düzeyine etkisini ortaya koymuştur. Polatcan (2012), Karabük ili örneği ile yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile eğitim ortamlarında engellenmesi gereken örgütsel sinizm ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Alanyazında yapılan çalışmalar arasında Korkmaz ve Demirçelik (2017) tarafından yapılan liderlik davranışı ve örgütsel sinizm ilişkisini araştıran çalışmada bulunmaktadır.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde, okullarda görev yapan eğitim yöneticisi olarak adlandırılan müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ile öğretmenlerin çalıştıkları kuruma karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranışlarda bulunmasına sebep olabilecek örgütsel sinizm tutumları ve bu tutumun düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalar bulunmaktadır. Ancak eğitim örgütlerinde yönetici ve lider olarak söz sahibi olan kadın okul müdürlerinin benimsedikleri ve ortaya koydukları liderlik davranışları ile bunun sonucunda ortaya çıkabilecek öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının ilişkisini ve ilişkinin düzeyini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu araştırma ile kadın okul müdürlerinin öğretmenler tarafından otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, etkileşimci ve dönüştürücü olmak üzere beş alt boyutta algılanan liderlik davranışları ile örgütlerde maddi ve manevi kayıplara sebep olan örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırmak, ayrıca kadın okul müdürlerinin liderlik davranışlarının örgütsel sinizmin yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için “Kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Literatürde daha önce böyle bir araştırma yapılmadığından, bu araştırmanın alanyazına katkı sağlaması, okul müdürü olmak isteyen kadın öğretmenlere yol göstermesi beklenmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

1.3 Alt Problemler

Kuramsal çerçevesi açıklanan araştırmanın problemi doğrultusunda, okullarda kadın okul müdürlerinde öğretmenlerin algıladıkları liderlik davranışları ile bu liderlik davranış biçimine göre oluşan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki anlamlı ilişkinin araştırılması amacıyla aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır.

1. Kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları görev yaptıkları okullardaki öğretmen algılarına göre ne düzeydedir?
2. Öğretmenler tarafından algılanan kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem yılı, okuldaki görev süresi, okul müdürü ile çalışma süresi) göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinizm tutumlarının düzeyi nedir?
4. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinizm tutumları, demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem yılı, okuldaki görev süresi, okul müdürü ile çalışma süresi) göre istatistiki farklılaşma göstermekte midir?
5. Okullarda kadın müdürlerinin ortaya koyduğu liderlik davranışı ile öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları, öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinizm tutumlarının yordayıcısı mıdır?

1.4 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile Ankara ilinde eğitim örgütlerinde görev yapan kadın okul müdürlerinin sergiledikleri otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile öğretmenlerin performanslarını olumsuz yönde etkileyen örgütsel sinizm tutumları arasındaki anlamlı düzeydeki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Ayrıca okullardaki kadın müdürlerin öğretmenlerin algılarına göre sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki örgütsel sinizm tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını tespit etmekte araştırmanın amaçları arasındadır.

Yapılan bu araştırma ile yönetim kademesinde etkinliği artan kadın yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışları ile yönettikleri örgütteki öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki ortaya çıkarılacaktır. Sinizm gibi örgütsel motivasyonun düşmesinde etkili, bireysel ve örgütsel sonuçları ile maddi ve manevi kayıplara yol açan bu olumsuz durumun ortaya çıkmasında kadın okul müdürlerinin göstereceği liderlik davranışlarının etkisi saptanacak ve örgütlerde benimsenecek liderlik davranışlarının belirlenmesinde bu araştırma sonuçları etken olacaktır. Bu araştırmanın bulgularıyla elde edilecek sonuçların, geleceğin biçimlendirilmesinde etkin rol oynayacak eğitim örgütlerinde, kadın okul müdürlerinin, okulun başarısını arttırması, eğitim-öğretimde etkililiği sağlaması, nitelikli bir eğitim ortamı oluşturabilmesi açısından yol gösterici olması, bu alanda yapılacak olan akademik araştırmalara bilimsel kaynak olması ve uygulayıcılara bakış açısı kazandırması hedeflenmektedir.

1.5 Sayıtlılar

Bu araştırmada veri toplama araçları olarak kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına uygun olduğu, araştırmada anket formunu dolduran öğretmenlerin bu anketlere samimi ve doğru cevaplar verdikleri kabul edilmektedir.

1.6 Sınırlılıklar

Bu araştırmada, 2020-2021 eğitim- öğretim yılında Ankara ilinde MEB’e bağlı farklı eğitim kademelerindeki resmi okullarda (okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan öğretmenlerle, çalışmada kullanılan Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ile Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği ve katılımcıların bu ölçeklere verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.7 Tanımlar

Lider: Belirlenen amaç için insanları harekete geçiren veya örgütün deneyimlerini değerlendiren ve düzenleyen ayrıca örgütün yaşantıları sonucu elde ettiği güçten fayda sağlayan kişidir (Bursalıoğlu, 2000).

Liderlik: Örgüt için esin kaynağı olarak örgütü yönlendirmek, örgütle gerçekleştirilecek değişimin öncüsü olmak ve ortaya çıkabilecek sorunları çözmektir (Çalık, 2003).

Sinizm: İnsanların menfaatlerine göre davranması ve başkalarının onlara iyi niyetli yaklaşımlarına rağmen alaycı, küçümseyici ve güven duymayan bir tutum sergilemesidir (Kanter ve Mirvis, 1989).

Örgütsel Sinizm: Örgütteki kişi veya kişilerin, örgütün yönetim sürecinin kendi menfaatlerine karşı olduğu düşüncesine dayanan olumsuz tutumlarıdır (Wilkerson, Evans ve Davis, 2008).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Lider ve Liderlik

İnsanlık tarihi kadar eski olduğu düşünülen liderlik kavramının, tarihin ilk zamanlarından itibaren insanların oluşturduğu en küçük topluluklardan günümüz geniş çaplı toplumlarına kadar önemli bir olgu olduğu söylenebilir. Günümüz dünyasında örgütlerde yaşanan hızlı değişimler, sosyal bilimlerde ve yönetim alanında lideri ve liderliği önemli hale getirmiş ve bu kavramlar üzerinde yapılan çalışmaları arttırmıştır.

Lider kelimesinin Türkçe karşılığı, yönetimde gücü ve etkiyi elinde bulunduran kimse, şef, önder anlamında olup, başka bir tanımda ise, bir kuruluşu veya partiyi en yüksek seviyede temsil ederek o grubu yönlendiren ve yöneten kimse olarak ifade edilmektedir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Lider sözcüğü ilk defa Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan sözlükte “kaptan, kumandan, önde giden kimse” şeklinde tanımlamıştır (Aykanat, 2010, s.3).

Kılıç (2006) lideri, içinde bulunduğu grup için amaçlar belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için gruba rehberlik eden kişi olarak tanımlamaktadır. Yine alanyazında “lider, yazılı çizili olmayan, ancak bir grubun gizli güçlerini bu hedefe getiren, onu grup üyelerinin hissettiği ve kucakladığı bir hedef olarak ortaya koyan kişi” olarak tanımlanmaktadır (Celep, 2004, s. 41).

Literatürde liderlik kavramının tanımı yapılırken liderliğin birçok alanda farklı açılardan değerlendirmesi yapıldığından ortak bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Liderlik tanımında farklı fikirler hâkimdir. Bu durumun birinci sebebi, kavramın birçok farklı alanda ortaya çıkması, ikinci sebebi ise çağdaş liderlik teorilerinin farklı düşünceleridir (Zel, 2006).

Liderlik, insanlar ve toplumlar için eski çağlardan beri tartışılan esrarengiz bir kavram olmasına rağmen, liderlikle ilgili bilimsel çalışmalara alanyazında yirminci

yüzyılda rastlanmaktadır (Yukl, 2013). Liderlik ile ilgili ilk çalışmalar askeri alanda başlamış olup, politik ve dini alanlarda liderlik kavramı önemli hale gelmiştir. Sanayi Devriminin gerçekleşmesi ile birlikte de örgütsel alanda önemi artmıştır. Örgütlerin beklentileri, amaçları ve ihtiyaçları farklılařtıķķa liderlik olgusuna bakış açısı da değişmiştir (Uzun, 2005).

Bu kavram sosyal bilimler ve yönetim bilimleri alanında ön plana çıkmış ve kavram ile ilgili günümüze kadar birçok inceleme yapılmıştır. Örgütler için oldukça önemli olan liderlik kavramı ile ilgili yönetim alanında günümüze kadar yapılan araştırmalar sonucunda sayısız tanım ortaya çıkmıştır (şişman, 2018).

Liderlik ile ilgili yapılan incelemeler ve çalışmalar neticesinde ortaya çıkan tanımlara bakılacak olursa;

- Liderlik, lider olan kişinin örgütteki diğer bireyler ile olan ilişkisi sonucu, liderin belirlediği topluluğun içerisinde diğer bireylerden ayrılarak ve fark yaratarak üzerine aldığı bir roldür (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).
- Liderlik tüm gücü ve arzusuyla içinde bulunduğu grubu belirlenen amaçlara ulaştırabilmek için çaba sarf etmek ve içinde bulunduğu grubu etkileyebilmektir (Erçetin, 2000).
- Liderlik, yapılması gerekenleri uygularken uzlaşma sağlayarak diğerlerini harekete geçirme, etkileme ve ortak hedeflere doğru işbirliği yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2013).
- Liderlik, kişilerin kendi bakış açısına göre farklı şekillerde yorumladığı bir kavramdır. Buna göre liderlik, ticari hayat, sosyal, psikolojik, politik ve felsefi yönlerin yanı sıra yönetim bilimi konusunda ele alınabilen ve analiz edilebilen bir konudur (şişman, 2018).
- Liderlik ortak hedeflere ulaşmak için bireyin bulunduğu gruptaki diğer grup üyelerini etkileme sürecidir (Northouse, 2013).

Liderlik tanımları değerlendirildiğinde, tanımlarda hedef ve takipçilerini etkileme ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirmeden yola çıkarak liderlik etkileme süreci

olarak tanımlanmaktadır (İnandı ve Özkan, 2006). Örgütlerin ihtiyaçları, yönetsel beklentileri ve örgütün belirlenen hedeflere ulaşmada başarıyı sağlamak ve sürdürmek için geliştirilen stratejiler değiştikçe liderlik tanımlarında da değişiklikler meydana gelmesi olasıdır. Yulk (2013), liderliğin tek ve doğru tanımı olmadığını, liderlik tanımlarında en önemli unsurun liderliğin etkililiğini arttırmak için tanımın ne kadar yararlı olduğunu vurgulamıştır.

Özet olarak liderlik yüzyıldan daha fazla süredir bilimsel çalışmaların ve araştırmaların konusu olmuş olsa bile yapılan tanımlar sürekli değişmiştir. Bu tanımlar dünya meselelerinden, siyasetten ve birçok faktörden etkilenmiştir. Rost (1991) tarafından 1900-1990 yılları arasında yapılan çalışmalar incelenmiş ve liderlik kavramı ile ilgili 200'den fazla farklı tanım bulunmuştur. Rost yaptığı çalışmalar sonucunda geçen yüzyılda liderlik tanımlarının özellikleri ile ilgili öz bir tarihçe sunmaktadır (Rost 1991' den aktaran Northouse, 2013, s.2).

Tablo 2. 1.
Liderlik Tanımlarının Özellikleri

Tarih	Tanımların Özellikleri
1900-1929	Bu yıllar arasında yapılan liderlik tanımlarında hakimiyet teması altında gücün iktidarın kontrolünde olması ve merkezileştirilmesi ön plana çıkmıştır.(Moore, 1927, aktaran Northouse, 2013, s.2).
1930-1940	Tanımlamalarda hakimiyetten ziyade etki daha ön plana çıkmıştır. Liderlik bireyin kişilik özelliklerinin grubun davranışlarını ve faaliyetlerini etkilemesi, ayrıca grubunda lideri etkileyebilmesi süreci olarak tanımlanır (Rost, 1991'den aktaran Northouse, 2013, s.2).
1940-1950	Bu dönemde grup yaklaşımı ön plana çıkmış olup, liderlik grup faaliyetlerini yönetirken ve yönlendirirken bireyin ortaya çıkan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Hemphill, 1949'dan aktaran Northouse, 2013, s.2).
1950-1960	Bu on yılda liderlik tanımları yapılırken üç tema hakim olmuştur. -1940'larda ön plana çıkan grup yaklaşımının devamı, -Liderlerin davranışlarına göre ortak hedefler belirleyen işbirliği, -Liderin yeteneğinin genel grup etkinliğini etkilemesi, olarak tanımlanan liderlik (Northouse, 2013).
1960-1970	Dünya meseleleri açısından çalkantılı yıllar olmasına rağmen 1960'lı yıllar liderlik üzerine çalışan akademisyenlerin liderlik tanımını yaparken uyumlu oldukları yıllar olmuştur. Yaygın tanım olarak liderlik, insanları ortak hedeflere doğru, ortak bir yöne etkileyen davranış olarak tanımlanmıştır (Seeman, 1960, aktaran Northouse, 2013, s.2).

Tablo 2. 1'in devamı...

1970-1980	Rost (1991), bu yıllarda örgütsel davranış yaklaşımlarının ortaya çıktığını ve tanımlamalarda örgütsel hedeflere ulaşmak için grupları veya organizasyonları harekete geçirme süreci olarak ifade edildiğini belirtmiştir (Akt. Northouse, 2013, s.2).
1980'ler	Bu yıllarda liderlik kavramı ile ilgili bilimsel ve popüler çalışmalar patlamıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde de farklı açılardan tanımlama yapılmıştır. -Liderin isteklerinin takipçileri tarafından yapılması istenmiştir. -Etki ayrıntılı şekilde incelenmiş ve bilim adamları liderliği “zorlayıcı olmayan bir etki” olarak yönetim kavramından ayırmıştır. -Liderin kişisel özellikleri gündeme gelmiş ve insanların liderlik anlayışı bir özelliğe dayandırılmıştır. -Liderlik dönüşümsel bir süreç olarak değerlendirmiş ve “liderlerin ve onu takip edenlerin birbirlerini ahlak ve motivasyon açısından daha üst seviyelere çıkarmak için bir veya daha fazla kişi ile etkileşim halinde olması” şeklinde tanımlanmıştır (Burns 1978'den aktaran Northouse, 2013, s.2).
21. Yüzyıl	Liderlik tanımında yıllarca süren anlaşmazlıktan sonra, bilim adamları ortak bir tanımın yapılamayacağı konusunda hemfikir oldular. Bu uzlaşmadan sonra tartışmalar liderlik ile yönetimin ayrı süreçler olarak mı değerlendirilmesi konusunda devam ederken, yapılan çalışmalar liderlikte sürecin özelliklerini, liderin becerilerini veya ilişkisel yönlerini ön plana çıkarmaktadır. Bu yüzyılda büyüyen ve değişen küresel etkiler ve kuşak farklılıklarından dolayı liderlik herkes için farklı anlamlar taşımaya devam etmektedir. Liderlik uzun süren farklı tanımlamaların yapılacağı karmaşık bir kavramdır (Northouse, 2013).

Kaynak: Northouse' dan (2013) uyarlanmıştır.

Liderlik kavramı ile ilgili tanımlamalarda lider ve liderlik arasında mutlak bir fark yoktur, lider olgusu çoğunlukla liderlik kavramına nüfuz eder. Ancak lider kavramı, bir kişiyi temsil ederken liderlik bir tutum, tarz ve davranış olarak görülür (Çelik, 2003). Liderlik, liderlerin ortaya koydukları ile ilgili bir süreçken, lider astlarını ortak hedeflere doğru hareket etmeye motive eden kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.2 Liderlik Özellikleri

Saruhan ve Yıldız (2014, s. 432) tarafından “yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına yaptırabilme sanatı” olarak tanımlanan liderlik sürecinde, liderler ülkelerin muzaffer ordularını yöneten, ihtişamlı imparatorluklar kuran, ülkelerin geleceklerini şekillendiren, cesur, zeki ve efsanelerin başkahramanlarını çağrıştıran bireylerdir.

Hız. Muhammet, Gandhi nasıl oldu da yoğun bir şevk ve adanmışlığa ilham kaynağı olabildiler? Julius Sezar ve Büyük İskender nasıl büyük imparatorluklar kurdular? (Yukl, 2013). Onları diğer insanlardan ayıran özellikler neydi?

Zor olan bu sorulara sosyal bilimlerde ve yönetim alanında cevaplar aranmıştır. Özellikle son yüzyılda araştırmacıların ve bilim adamlarının üzerinde durduğu, literatüre sürekli yeni kuram ve kavramların eklendiği liderlik yazınında, liderlik özellikleri araştırmaların temelinde önemli yer bulmuş ve ön plana çıkmıştır.

Liderlik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda liderlik özelliklerinde farklı unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bennis (1989) liderin; kadın, erkek, genç, yaşlı, dağınık veya düzenli biri olarak tüm koşullarda ortaya çıkabileceğini ancak hepsinin ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler ise şu şekilde sıralanmıştır:

1-Liderlikte en önemli bileşen yönlendirici vizyondur. Lider ne yapmak istediğini bilir ve bu süreçte karşısına çıkacak tüm zorlukları aşabilecek güce sahiptir.

2-Liderlikte ikinci bileşen ihtirastır. Yaptığı işi sever ve bu durum lideri mutlu ettiğinden ihtiras duygusunu ortaya çıkarır ve izleyenlerini umutlandırır, onlara ilham verir.

3-Liderlikte son bileşen dürüstlüktür. Lider zayıf ve güçlü yanlarını tanımak için kendine, hakkında yalan söylemez ve zayıf yönlerini doğru şekilde değerlendirir.

4-Liderlikte diğer bileşenler ise meraklı olmak ve riskler alabilmektir. Lider merak eder ve merak ettiklerini öğrenir, kararlarında risk alır, başarısızlıklarından bir şeyler öğrenir.

Liderler kendisini takip edenler açısından, kesin ve doğru kararlar alan, ihtiyaç halinde grubu yönlendiren ve üst yöneticilerle uyum içinde çalışabilen biri olarak algılanmalıdır. Bu değerlendirmenin sonucunda liderlerin genel özellikleri şu şekilde ortaya çıkmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

- Lider insanları sever.
- Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilir.
- Lider takipçilerinin kendisine olan inancını ve güvenini kaybetmez.
- Lider işini tutkuyla yapar.
- Lider vizyonerdir ve gelecekle ilgili yön belirler.
- Lider örgüt yaşamında demokrasinin, yönetimde ise katılımcılığın geliştirilmesine önem verir.
- Lider değişimde başroldür.
- Lider takipçilerinin başarılarından mutlu olur.
- Lider takipçilerine mesaj verir.
- Lider örgütte heyecan ve takipçilerinde adanmışlık hissi yaratır.
- Lider hem insanları hem de bilgiyi yönetir.

Araştırmalar sonucunda ortaya konan liderlik özelliklerinde dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Örnek verilecek olursa liderin sadece karizmatik olması yeterli olmayacağı gibi, grup içerisinde güvenilir bulunmayan liderin diğer özelliklerin tamamını taşıması da anlam ifade etmeyecek ve lider sıfatına kavuşamayacaktır. Liderin içinde bulunduğu grubun özelliği ve ortam şartları liderin başarısında etkili olurken, liderin kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasında da grubun özelliği önemli bir faktördür (Çetin ve Beceren, 2007).

2.3 Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik sözcükleri birbirlerinin yerine kullanılan veya birbirleri ile çokça karıştırılan kavramlardır. Liderlik ve yöneticilik aynı olmamakla birlikte ortaya konan fikir ve faaliyetler ile birbirlerini tamamlamaktadırlar (Cemaloğlu, 2013).

Liderlik ve yöneticilik kavramları üzerine süregelen bir tartışma söz konusudur. Bir kişi yöneticilik yapmadan lider olabilir ve liderlik yapmadan da yöneticilik yapabilir. Öyle ki bazı yöneticilerin astları bulunmamakta ve liderlik yapacağı bir kişi veya grup olmasına rağmen yöneticilik yapmaktadırlar. Lider ve yöneticinin eş değer

olduğu iddia edilmemektedir fakat iki kavramın birbiri ile ne derecede ilişkisi olduğu noktasında anlaşmazlıklar bulunmaktadır (Yukl, 2013). Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar, iki kavram arasındaki gerçek farklılıkları açıklamaya çalışmaktadır. Ancak liderlik ve yönetim alanlarının birbirleri ile çok yakından ilgili olması bu ayrımı yapmayı güçleştirmektedir (Kurtuluş, 2007).

Liderlik ve yöneticilik kavramları üzerine ilk çalışma Abraham Zaleznik (1977) tarafından yapılmış olup; hem liderlerin hem de yöneticilerin örgütlere olumlu katkıda bulunduğunu ve katkılarının farklı olduğunu öne sürmüştür. Fakat liderler yeniliklere ve değişime kendilerini adarken, yöneticiler statükoya ve istikrara önem vermektedir. Yönetici politikayı sürdürmeye çalışırken, lider politikalar ortaya koymaktadır. Yönetici kuralları yönetirken, lider kuralları şekillendirmektedir. Yönetici ağaçla ilgilenirken, lider ormanla ilgilenmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Örgütlerde yöneticiler sistemin işleyişine, denetime ve mevcut kurallara önem verirken, liderler, sahip oldukları iletişim becerileri ile yeni fikirler üretir ve bu fikirleri hayata geçirmek ile ilgilenirler. Değişimi başlatan ve değişimi başaran liderler iken, mevcut durumu koruyan yöneticidir. Ancak yönetici ve liderlerin ortak özellikleri de bulunmakta ve ikisi de bulundukları örgütü belirlenen amaçlara ulaştırmak için çaba sarf etmektedirler (Tengilimoğlu, 2005).

Örgütlerde yönetici ünvanına sahip olunsun ya da olunmasın liderlik yapıp, grup yönlendirilebilir. Ancak yöneticinin yönetim faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için unvana (müdür, şef, başkan), yasal yetkiye ve sorumluluğa sahip olması gerekir. Bu nedenle her lider kısmen yöneticidir ancak her yöneticinin lider olması söz konusu değildir (İlgar, 2005). Tablo 2. 2.' de liderlik ve yöneticilik karşılaştırması yer almaktadır.

Tablo 2. 2.
Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırılması

YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
Yasalardan güç alır.	Kendi kişilik ve yeteneklerinden güç alır.
Astlarını çalıştırırken gerektiğinde yasal yollara başvurur.	Çalışanlarını güdüler, onları motive eder.
Yaptığı işi eksiksiz ve doğru yapar.	Doğru işi seçerek, onu yapar.
Yapılan işlerde hatalar arar.	Yapılan işlerdeki hataları düzeltir.
Astlarına emirler verir.	Astalarına öneriler getirir.
Örgütlerde “ben” derler.	Örgütlerinde “biz” der.
Yaratıcı değildir, kopyalama yapar.	Yaratıcıdır, özgündür.
Olayları kısa vadede değerlendirir.	Olayları uzun vadede değerlendirir.
Statükoyu korur ve sürdürür.	Statükoları değiştirir. Durağanlıktan uzak durur.
Kurumunu ön planda tutar.	İnsanları önde planda tutar.
Gizliliğe önem verir.	Şeffaliğe önem verir.
Astalarına emir vererek yönetir.	Astları ile istişare ederek yönetir.

Kaynak: Law ve Glover ‘den (2000) derlenmiştir.

Kotter (1995, s. 63), “liderlik ve yöneticilik her ne kadar ayrı özellikler olsa da birbirlerini tamamlayan sistemlerdir. Kendilerine özgü görev ve özellikleri vardır” şeklinde değerlendirmektedir. Mintzberg (2013), yöneticilerin görevlerinden birinin de liderlik yapmak olduğunu ileri sürmüştür. Bütün bu açıklamaların ışığında, alanyazında daha çok bu iki kavram arasındaki farklılıklar ortaya konmuş olmasına rağmen, geleceğin başarılı, hedeflerine ulaşmış örgütlerinin ortaya çıkmasında yönetim sürecinde liderlik ve yöneticiliğin birbirini tamamlaması ve bütünlük oluşturması oldukça önemlidir. Başarılı organizasyonlar için liderlik ve yöneticiliğe ihtiyaç vardır ve bu iki kavram arasındaki dengeyi sağlamakta oldukça önemlidir.

2.4 Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri incelendiğinde günümüze kadar liderlik kavramını anlamaya ve en iyi şekilde açıklamaya yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu alanda yapılan araştırmalar sonucunda literatürde sürekli değişiklik gösteren ve gelişen liderlik teorileri ortaya çıkmış ve yeni liderlik teorileri ile daha anlaşılır, yeniliklere açık ve özgün hale gelmiştir (Özbek, 2008). Day'e (2000) göre liderlik teorilerinin geliştirilmesi rekabetin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, avantajlı hale gelmenin temel kaynağı olarak görülmektedir.

Liderlik kuramlarında liderlikle ilgili 3 konu ön plana çıkmaktadır. Bunlar liderlerin özellikleri, liderlik davranışları ve liderlikteki durumsallığın etkisi şeklinde sıralanmaktadır (Beycioğlu, 2016).

Lider ve liderlik kavramları bu araştırmalar sürecinde dört başlık altında incelenmiştir (Byman, 1992):

1. Özellikler Teorisi
2. Davranışçı Liderlik Teorileri
3. Durumsal Liderlik Teorileri
4. Modern Liderlik Yaklaşımları

2.4.1 Özellikler Teorisi

Liderlikten kişisel özellikleri ön plana çıkaran yaklaşımların öncesinde, liderler 'üstün insanlar' olarak görülmekteydi. Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından ilk kez kullanılan "Büyük Adam Teorisi", lider olmak için üstün insan özelliklerinin gerekli olduğunu varsaymaktadır. 1900'lü yılların başlangıcında kusursuz liderlerin özellikleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Gandhi, Lincoln ve Napolyon gibi yaşadıkları dönemlerde toplumların sosyal olaylarına yön veren, politik ve askeri alanlarda başarılar elde eden ve izleyenlerinde silinmez izler yaratan liderlerin doğuştan sahip oldukları özellikler araştırılmış ve ortaya konmaya çalışılmıştır. Büyük Adam Teorisi veya özellikler yaklaşımı, tarihte derin etkiler yaratmış büyük liderlerin özelliklerinin doğuştan geldiğini savunmaktadır (Northouse, 2013). Şimşek

(2006) tarafından özellikler kuramının amacı, liderlerin etkili olmasını sağlayan özellikleri bulunarak, geleceğin liderlerini yetiştirmek olarak açıklanmaktadır. 1920-1950 yılları arasında geliştirilen psikolojik testlerle liderlerin özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır (Yukl, 2013).

Özellikler kuramında toplumlarda başarılı olmuş devlet adamları ve askerler incelenerek, bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda lider olarak görülen insanlarla ilgili ortak özellikler ortaya çıkarılmıştır. Bu kuramın özeti “lider olunmaz, lider doğulur” şeklinde açıklanmaktadır. Bu teoride liderlerde ön plana çıkan unsurlar, fiziksel görünümü (boy, kilo, yaş, yüz ifadesi vb.) ve kişilik özellikleri (zeka, sosyal ilişkileri, eğitimi, özgüveni, girişimciliği, güvenilirliği vb.) olarak sınıflandırılabilir (Şişman, 2018). 1930 ve 1940 yılları arasında yapılan çalışmalarda ise liderlerin özellikleri üç grupta toplanmıştır. Buna göre liderlik özellikleri, kişilik özellikleri, yetenekler/beceriler ve fiziksel özellikler olarak gruplandırılmıştır (Zel, 2006). Liderin fiziksel özelliklerinde genç ya da orta yaşlı, uzun boylu, fiziksel olarak mükemmel bir görünüş, enerjik yapı gibi özellikler aranmaktadır. Liderin becerilerinde iyi eğitim almış olması, kişisel özelliklerinde ise cesur, kendine güvenen, çevresi ile uyumlu ve dengeli duygusal yapıya sahip olması gibi özelliklerin üzerinde durulmaktadır (Durukan, 2013).

Özellikler kuramı ile ilgili yapılan araştırmalar 20. yüzyılın tamamını kapsasada bu yaklaşıma genel bakış Stogdill (1948, 1974) tarafından gerçekleştirilmiştir. 1904-1947 yılları arasında özellik kuramı üzerine 124’ten fazla araştırmayı incelemiştir. Daha sonra 1948-1970 yılları arasında tamamlanan 163 çalışmayı analiz etmiştir. Stogdill tarafından yapılan incelemelerin sonucunda, liderlerin özelliklerinin liderlik sürecinde etkili olduğu ortaya konulmuştur (Northouse, 2013).

Koçel (2015), özellikler kuramında liderin, doğuştan getirdiği fiziksel, kişisel, zihinsel ve duyuşsal özellikleri ile bulunduğu gruptaki diğer kişilerden ayrıldığını belirtmektedir. Özellikler Kuramına göre liderleri takipçilerinden ayıran özellikleri ortaya koyabilmek için sayısız araştırma yapılmış ve araştırmalar sonucunda fiziksel,

yetenek/beceri ve kişilik olarak tablo 2. 3' te belirtilen şu özellikler ön plana çıkmıştır.

Tablo 2. 3.
Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Yetenek/Beceri	Kişilik
Yaş	Güzel Konuşma	Dürüstlük
İrk	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
Boy	Planlı Olma	Açık Sözlülük
Kilo	İş Başarma Yeteneği	Kişiler Arası İlişki
Yakışıklılık	İnsiyatif Sahibi Olma	Kendine veya Başkalarına Güven
Görünüm	Kararlılık	Hissel Olgunluk

Kaynak: Koçel, 2015.

Özellikler kuramının liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak açıklamaya çalışması yeterli görülmemiş ve eleştiri konusu olmuştur. Çünkü liderlik kişilere özgü bir kavram değildir ve ayrıcalıklı kişileri ifade etmemektedir. Liderlik bir süreçtir. Bu nedenle zaman, mekan ve ortam koşullarına göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca etkili liderlerin her zaman aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiştir. Kurama getirilen bir başka eleştiri ise takipçiler arasından liderden daha fazla liderlik vasfına sahip olanlar olmasına rağmen, onların lider olarak ortaya çıkamadıkları ve geri planda kaldıkları görülmüştür. Bu durum özellikler kuramına aykırılık göstermektedir. Tüm bunlar değerlendirildiğinde lider kavramının ve liderlik sürecinin açıklanmasında özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015).

Alan uzmanları tarafından yapılan araştırmalarda tüm liderlerde bulunan ortak özelliklere tam olarak ulaşılamamıştır. 1940 yılında C. Byrd liderlikle ilgili yapılan araştırmalardan elde ettiği yirmi özelliği incelemiş ancak hiçbir özelliğin bütün liderlerde ortak olarak bulunmadığını tespit etmiştir. Daha sonra 1950 de W. Jenkins çocuklar, işletmeler ve profesyonelleri içine alan araştırmasında, liderin içinde bulunduğu grubun özelliklerinden farklı hiçbir özelliğe sahip olmadığını kategorik olarak ortaya koymuştur (Tikici, 2005). Teoride liderlik özelliklerini sınırlandırması

ve etkili liderlerin sahip olması gereken özelliklerin kesin olarak ortaya konulamaması en büyük eksiklik olarak görülmektedir.

Tengilimoğlu (2005, s.4) özellikler kuramının eleştirisini “liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkamaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirmiştir” şeklinde ortaya koymaktadır. Bu eksikliklerin ortaya çıkmasıyla araştırmacılar tarafından davranışsal yaklaşım üzerinde çalışılmaya başlanmıştır.

Özellikler yaklaşımına eleştiriler getirilmiş olsa da, bu kuramı tamamen göz ardı etmek doğru değildir. Bu kuram ile liderin doğasında bulunması gereken özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır (Yılmaz, 2008). 1950’li yıllar itibari ile yaklaşım ortaya koyduğu veriler ile etkisini kaybetmeye başlamış ve yerini liderin davranışlarını incelemeye bırakmıştır. Ancak günümüz araştırmalarında belli kişilik özelliklerinin, liderlerin ortaya çıkmasında ve etkili liderlik davranışlarında önemli olduğu ileri sürülmektedir (Şimşek, 2006).

2.4.2 Davranışçı Liderlik Teorileri

Liderlikte kişisel özellikleri ön plana çıkaran özellikler kuramının, liderin karakteristik özelliklerini tanımlamada yetersiz kalması ve kuram ile ilgili ortaya konulan verilerin çelişmesi neticesinde yaklaşım eleştiriye uğramış ve liderlik kavramını tanımlamak için başka boyutlarda araştırmalar yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, liderlerin kişisel özellikleri yerine liderin davranışlarına yönelmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001). Gedikoğlu’nun (2015, s.31) belirttiğine göre “davranışçı kuramda, liderleri belirleyen faktörler kişisel özellikleri değil, iş görenler ile ilgili anlayışları ve onlara karşı sergilemiş oldukları davranışlardır”.

1950-1970 yılları arasında liderleri başarılı yapan ve etkili olmasını sağlayan unsurun, liderin sahip olduğu özelliklerden daha çok, onun liderlik davranışları olduğunu savunan davranışçı liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda “Lider nasıl davranışlar sergilemelidir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu bağlamda liderlerin takipçileri ile olan ilişkisi ve iletişimi, astlarına yetki devri yapıp yapmadığı, yapmış olduğu planlamalar ve bunları kontrol etme yöntemi, örgütün amaçlarını belirleme şekli gibi davranış biçimleri, liderlik sürecinin değerlendirilmesinde ön plana çıkan faktörler olarak değerlendirilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Koçel’e (2015) göre davranışçı kuramda lidere izleyicinin gözünden bakılmakta, bu yönüyle davranışçı kuram, özellikler kuramından ayrılmaktadır.

Davranışçı yaklaşımın amacı, etkili liderlik ile davranışların nasıl bütünleştirilmesi gerektiğini belirlemek ve lideri başarılı ve etkin kılabilmek için yapılabilecekleri araştırmaktır (Keçecioğlu, 1998).

Davranışsal liderlik teorilerinin ana teması liderin sahip olduğu bireysel özellikleri değil liderin davranışları olarak açıklanabilir. Liderliği tanımlayan unsurların lider, bireyler ve gruplar ile olan ilişkisi, davranış örüntüsünün şekli ve bunların bireyler ve gruplar üzerindeki potansiyel etkileri olarak belirleneceği fikrine dayanır. Özellikler teorisinde, bir lideri tanımlayan unsurlar doğuştan gelen bireysel özellikler olarak kabul edilirken, davranışçı yaklaşımda liderin ne yaptığı ve çevresine nasıl davrandığı esas alınır (Koçel, 2015).

Davranışçı yaklaşımda lider, grubun amaçlarını gözetmenin yanı sıra, takipçilerinin çalışmalarını desteklemeli, onların değerlerini gözetmeli, örgütsel süreçleri yönetirken şeffaf olmalıdır. Bu kuram lider ve takipçilerinin birbirlerine davranışlarına odaklandığından, kişiler arası ilişkilerin gelişmesinde ve sosyalleşmede katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşımda etkili lider profilinin belirlenmesi, eğitim ile başarılı liderler yetiştirmeyi kolaylaştıracaktır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Zel (2006) tarafından davranışsal liderlik yaklaşımının sahip olduğu üç avantaja özellikler yaklaşımının sahip olmadığı belirtilmektedir. Sözü edilen üç avantaj şu şekilde açıklanmaktadır:

- Özellikleri belirlemektense davranışları belirlemek biçimsel liderlerin yanı sıra, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır.
- Etkili liderlik davranışları belirlenirse, eğitim ile bu davranışlar kişilere kazandırılabilir.
- Liderin ve takipçilerinin karşılıklı davranışları, lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin incelenmesine olanak sağlar.

Davranış kuramı ile ilgili yapılan çalışmalarda iki çeşit liderlik türünün ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu liderlik türlerinden birincisi işe veya göreve yönelmiş lider davranışı olurken, ikincisi insana yönelmiş lider davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Davranışsal kuram özellikler yaklaşımına göre liderin davranışları ile ilgilenip, liderin etkililiğini izleyicinin bakış açısı ile açıklamaya çalışmış olmasına rağmen zaman içinde dikkate alınması gereken eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştirilere göre, davranışsal liderlik kuramının temelindeki çalışmalarda, ilk olarak liderin gerçek davranışlarını belirlemek için, lider davranışlarının farklı metodlarla ve farklı kişilerin gözlemiyle ölçülmesi gerekmekte ve bu ölçümler arasındaki tutarlılık sınırlı olmaktadır. İkincisi ise bazı araştırmalar sonucunda insana yönelmiş lider davranışlarının daha etkili olduğu belirtilirken, bazı araştırmalarda göreve yönelmiş liderlik davranışının daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar ise iki boyutta da beklenen davranışı gösteren liderin başarılı lider olabileceği ortaya konmuştur. Sonuç olarak etkili liderlik için hangi liderlik davranışının sergilenmesi gerektiği konusunda araştırmacılar arasında uzlaşma sağlanamamıştır (Dilek, 2005).

Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderlik çalışmalarını özellikler kuramından ileriye taşımıştır. Bu yaklaşımla liderliğin belli ölçülerde öğrenilebileceği kanıtlanmıştır. Fakat evrensel liderlik davranışlarını belirleme noktasında özellikler yaklaşımı gibi yetersiz kalmıştır. Davranışçı yaklaşımların çok boyutlu bir yapıya sahip olan liderlik

davranışlarını basit ayrımlarla ortaya koyma çalışmaları eleştiriye uğramıştır (Northouse, 2013).

Davranışsal yaklaşımında, liderlik davranışlarında çeşitli ve farklı değişkenleri dikkate almasından dolayı teorisyenler tarafından birbirinden farklı fakat birbirleriyle ilişkili olan birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların en önemlileri Iowa, Ohio State ve Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmaların sonucunda, Tannenbaum ve Schmidt Liderlik–Stil Sürekliliği, Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi, Likert’in Sistem 4 Modeli, Douglas Mc Gregor’un X ve Y Teorileri gibi birbiri ile ilişkili yaklaşımlar, teoriler ve modeller ortaya çıkmıştır (Polat ve Arabacı, 2015).

2.4.2.1 Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Iowa Üniversitesindeki araştırmalar Kurt Lewin’in önderliğinde gerçekleşmiştir. Yapılan araştırmalar bu alanda öncü niteliğinde olmuştur. Araştırmada liderlik davranışları liderlerin doğal çevrelerinde değil, kontrol edilebilen deneysel ortamlarda incelenmiştir. Yapılan deneylerde, lider adaylarına karar vermeleri için çok fazla ortam oluşturulmuş, bu ortamlarda adayların astları ile kurduğu ilişkiler ve davranışları incelenmiş ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucu olarak liderlik davranışları otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik şeklinde ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2005).

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde otoriter liderlikte emredici bir davranış sergilenirken, demokratik liderlik davranışında lider astlarını sürece dahil etmekte ve katılımcı bir yönetim süreci oluşturmaktadır. Tam serbesti tanıyan liderlik davranışında, örgütte etkisiz bir lider ortaya çıkmaktadır.

Lunenburg ve Ornstein (2013) tarafından üniversitede yapılan çalışmanın sonucunda liderin takipçileri tarafından en çok tercih edilen liderlik davranışının demokratik liderlik olduğu, tam serbesti tanıyan liderliği de otoriter liderliğe tercih ettiği, örgütte

üretimin en çok otoriter liderlikte, en az üretimin ise tam serbesti tanıyan liderlikte ortaya çıktığı ortaya konulmuştur.

2.4.2.2 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Liderlik yaklaşımlarından davranışsal liderlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar 1945 yılından itibaren Ohio State Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar davranışsal yaklaşımın gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Yapılan çalışmalarda liderin kişisel özelliklerinden çok davranışları üzerinde duran Stogdill'in bulguları esas alınmıştır. Araştırmacılar, kişilerin bir grupta veya örgütte lider olarak nasıl davranış gösterdiklerini tespit etmeyi ve belirli davranış kalıplarının ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Turan ve Bektaş, 2014).

Yapılan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış şekli belirlenmiş ve analizler sonucunda bu sayı 150'ye kadar azaltılmıştır. Bu liderlik davranışlarına göre sorular düzenlenerek "Liderlik Davranışları Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))" anketi oluşturulmuştur. Üniversitedeki araştırmacı grup, askeri komutanlar ve askeri alanda görev yapan sivil yöneticiler ile üniversite, okul, kooperatif, toplumsal grupların liderleri üzerine yaptıkları çalışmada, kişisel ve kişiler arası ilişkilerde liderlerin zamanı kullanım biçimi, sorumluluk düzeyleri ve örgüt içinde kurdukları otorite konuları üzerinde durmuştur (Zel, 2006).

Yapılan çalışmalarda, liderin takipçilerine liderin davranış şekli ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan cevapların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının iki boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde bu boyutlar farklı isimler ile adlandırılmıştır. Boyutların adlandırılmaları şu şekilde gerçekleştirilmiştir.

1- Yapıyı Harekete Geçirme, Yapıyı Kurma, İnisiyatif-İşe Ağırlık Verme, İş Odaklı, Görev Yönelimli Liderlik

2- Kişiyi Dikkate Alma, Anlayış Gösterme, Bireyi Önemseme, Birey Odaklı, İlişki Yönelimli Liderlik

Görev yönelimli liderlikte örgütsel amaçlar ön plandadır. Görevlerin analiz edilmesi, iletişim yollarının oluşturulması, organizasyon, çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleme, örgütün performansının değerlendirilmesi bu boyutta gerçekleşen liderlik davranışlarıdır. Görev yönelimli davranış gösteren liderler için verilen görevlerin yerine getirilmesi, kurallara uyma ve amaçlara ulaşılması oldukça önemlidir (Çelik, 2003). Lider, davranışlarında görev ve görevlerin başarılı şekilde tamamlanmasına yoğunlaşmıştır.

İlişki yönelimli lider davranışlarında ise lider takipçilerine samimiyet, saygı, güven, sevgi gibi davranışları yansıtır. Lider, astlarının fikirlerine önem verir, onların sorunlarını çözmeye çalışır ve onlarla arkadaşlık kurar. Grup üyelerinin ihtiyaçlarını önemser. İlişki yönelimli liderlik davranışlarında lider ile takipçileri arasında psikolojik yakınlık çok fazladır (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Çalışmaların başlangıcında iki davranışın birbirlerine karşıt olduğu, liderin bir davranış biçimine yaklaştıkça diğerinden uzaklaştığı varsayılmaktaydı. Ancak görev odaklı ve ilişki odaklı lider davranışlarının birbirine zıt olmadığı, bir liderin hem göreve hem de bireye odaklı olabileceği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Northouse, 2013).

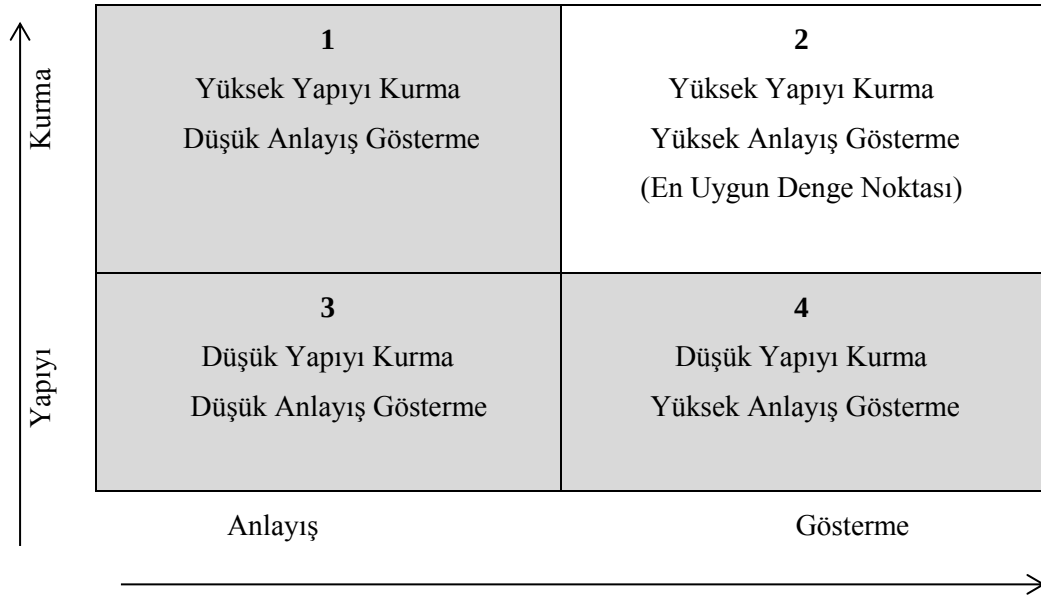
Dört işlevsel liderlik tarzı incelendiğinde liderlerin görev yönelimli ve ilişki yönelimli davranış şekline sahip olduğu belirlenmiştir. Bu davranış biçimlerinde Şekil 2. 1. incelendiğinde;

- Lider aynı anda iki boyutta da yüksek ya da düşük puan alabilmektedir.
- İkinci bölmedeki liderler hem grubun tarafından başarılması amaçlanan işi hem de grubun üyelerinin bireysel özelliklerini ve ihtiyaçlarını önemsemektedir.

- Üçüncü bölmedeki lider ise hem grup üyelerinin ihtiyaçlarını göz ardı etmekte, hem de işe ağırlık vermemektedir (Erçetin, 2000).

Şekil 2. 1.

Dört İşlevsel Liderlik Şekli



Kaynak: Erçetin' den (2002) uyarlanmıştır.

Ohio State Üniversitesinin yaptığı çalışmaların ortaya çıkan bulguları şu şekildedir:

- Liderler grup üyelerine birey olarak önem veren davranışlar sergilediğinde, çalışanların işten ayrılması ve yapılan devamsızlıklar azalmaktadır.
- Liderin işe yönelik davranışları arttıkça grup üyelerinin sergiledikleri performansta artış olmaktadır (Koçel, 2015).

Ohio State Üniversitesin yaptığı çalışmaların sonucunda,

- Etkili lider davranışının işe ve bireye yüksek seviyede önem veren, böylece yüksek performans gösteren lider davranışları olduğu tespit edilmiştir.
- Liderler göreve yönelmiş liderlik davranışlarını ön plana çıkarırken, astlar tarafından ilişkilere yönelmiş liderlik davranışlarını önemsemektedir.

- Göreve ve ilişkilere yönelimli liderlik davranışlarının sık görüldüğü örgütlerde, samimiyet, yakın arkadaşlıklar, uyumlu ilişkiler, kurallarda açıklık gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

2.4.2.3 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmaları devam ederken 1947’li yıllarda Rensis Likert öncülüğündeki bir grup araştırmacı Michigan Üniversitesinde liderlik yaklaşımları üzerine bir seri çalışma yaparak liderlik teorilerine katkıda bulunmuştur. Yapılan çalışmaların amacı grup üyelerinin yaptıkları işlerde tatmin olmalarına ve verimliliğine etki eden unsurları belirlemek olmuştur. Çalışmalarda personellerin işten ayrılma süreleri, iş doyumu, maliyet, motivasyon, verimlilik ve şikayetler gibi unsurlar dikkate alınmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personeller üzerine yaptıkları çalışmaların sonucunda, Ohio Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi lider davranışlarında “iş görene yönelik liderlik (employee-centered)” ve üretime yönelik liderlik (job-centered)” olmak üzere iki boyut tespit edilmiştir. İş görene yönelik liderler, grup üyeleri ile olan ilişkilerini önemseyen, onların ihtiyaçlarıyla ilgilenen, grup üyelerinin farklılıklarını kabul eden, yetki devrini esas alan, izleyicilerin kişisel gelişimine önem veren davranışlar göstermektedirler. Üretime yönelik liderler ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için astlarını bir araç olarak görmektedir (Robbins, 1994).

Üniversitenin yaptığı araştırmalar sonucunda çalışma gruplarında, iş görene yönelik liderlerin üretime yönelik liderlerden daha verimli olduğu ortaya konmuştur. Çalışanları önceleyen liderler, örgütlerde verimli çalışma ve iş tatminini daha fazla sağlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

Ohio Üniversitesi çalışmalarında lider tarafından yapıyı kurma/anlayış gösterme davranışları aynı anda sergilenebilirken, Michigan Üniversitesi çalışmalarında bir

lider ya iş görene yönelik ya da üretime yönelik davranış sergilemektedir. Her iki davranışın birlikte gösterilmesi imkânsızdır (Keçecioğlu, 1998).

Hoy ve Miskel (2012), yaptığı çalışmalarda Michigan Üniversitesi araştırmalarının ortaya koyduğu bulguları tutarlı bulmamaktadır. Ohio araştırmalarının okul örgütlerinde araştırma konusu olması ve yöneticilerin liderlik davranışlarını tespit etmek için LBDQ anketinin kullanılması, bu çalışmanın Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre daha ünlü olmasını sağladığı ileri sürülmüştür.

Michigan liderlik incelemeleri, lider davranışını açıklamak ve sınıflandırmak için boyutlar geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırma neticesinde geliştirilen boyutların liderlik davranışlarını açıklamada yeterli olduğundan liderlik sürecini açıklayabileceği varsayılmıştır. Bununla birlikte, bu teorilerin eleştirisi, kullanılan kavramların ve genellemelerin sadeleştirildiği noktadan, kullanılan yöntemin doğruluğuna kadar eleştirilmiştir (Zel, 2006).

2.4.2.4 Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Yaklaşımı

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1960'larda geliştirilen kuram, liderliğin boyutlarını açıklamak için geliştirdiği bir matriks ile ünlüdür (Çelik, 2003). Bu yaklaşımda, Ohio State Üniversitesinin ortaya koyduğu lider davranış boyutlarından görev yönelimli (yapıyı kurma, inisiyatif) ve ilişki yönelimli (kişiyi dikkate alma) boyut ile Michigan Üniversitesinin ortaya koyduğu iş görene yönelik ve üretime yönelik liderlik boyutları ile benzerlik göstermektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği yaklaşımında liderlik davranışında iki boyut ön plana çıkmıştır. Bu boyutlardan birincisi *insana ilgiyi* veya liderin takipçilerine yönelimini, ikincisi ise *üretime ilgiyi* göstermektedir. Blake ve Mouton'un matriksinde olası dokuz pozisyon yatay ve dikey ekseninde gösterilmektedir. Matris incelendiğinde seksen bir çeşit liderlik davranışının ortaya

çıkma olasılığı bulunmaktadır (Başaran, 1992; Robbins ve Coulter, 2012). Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Matriksi şekil 2. 2.' de gösterilmiştir.

Şekil 2. 2.

Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği

İşgörene İlgisi	Yüksek	9	1,9									9,9
		8										
		7										
		6										
		5				5,5						
		4										
		3										
		2										
	Düşük	1	1,1									9,1
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
			Düşük			Üretme İlgisi						Yüksek

Kaynak: Çelik, 2003.

Owens (1987), yönetim gözeneği kuramında muhtemel seksen bir çeşit liderlik davranışının ortaya çıkmasına rağmen, bu davranışların beş temel liderlik davranışı olarak kategorize edilebileceğini belirtmektedir. Bu liderlik biçimleri şu şekildedir:

1-Zayıf Liderlik: Matrikste 1,1 gözeneğindeki liderlik biçimidir. Bu liderlerin iş görenlere ve üretime ilgisi düşük düzeydedir.

2-Otorite ve İtaat: 9,1 gözeneğindeki liderler, yüksek düzeyde üretim ile ilgilenirler. Bu süreçte de yetki ve otoritelerini kullanırlar.

3-Şehir Kulübü Liderliği: Bu liderlik davranışı 1,9'da karşımıza çıkmaktadır. Liderler maksimum düzeyde iş görenle ilgilenirken, üretime ilgileri çok düşük seviyededir.

4-Denge Sağlayıcı Liderlik: Bu liderler 5,5'lik liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Lider mevcut olan yapıyı korumaya çalışır.

5-Grup Liderliği: Matriksinde 9,9 gözeneğinde gösterilen liderlik davranışında hem üretim hem de iş görene ilgi yüksek düzeydedir. Lider, izleyenleri ile güçlü şekilde işbirliği gerçekleştirmektedir.

Yönetim tarzı matriksinin en önemli faydası, lider davranışlarının kavramsallaştırılmasına imkan vermesidir. Lider, bu sayede kendi yönetim tarzını kavrayıp, çeşitli eğitim programları ve geliştirme uygulamaları ile davranışlarında değişiklik yapabilir (Koçel, 2015).

2.4.3 Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik davranışlarını tanımlamak ve liderin ayırt edici özelliklerini ortaya koymak için yapılan çalışmalarda, liderin kişilik özelliklerinin ve liderin davranışlarının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması sonucunda, çalışmalar liderlerin özelliklerini ve davranışlarını ortaya çıkardığı uygun ortamları açıklamaya yönelmiştir (Fındıkçı, 2009).

Tarihsel süreç içerisinde, liderlik yaklaşımları üzerine yapılan çalışmalarda liderlerin başarılarının sadece sahip oldukları özellikler ya da sergilemiş oldukları davranış şekline bağlı olmadığı teorisyenler tarafından ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmalar, liderlikteki başarının farklı değişkenlere bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çelik, 2003).

Durumsallık yaklaşımı, liderin ortaya çıkmasında liderlik sürecinin koşullarının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı koşul-bağımlılık teorisi olarakta adlandırılmaktadır. Durumsallık yaklaşımının ana

düşüncesi, farklı koşullarda, farklı liderlik tavırlarının ortaya çıkmasıdır. Liderlikte koşulları dikkate alan bu teoriye göre, etkili liderliği belirleyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Koçel, 2015):

- Liderin ortaya koyduğu amaçların niteliği
- Liderin takipçilerinin sahip oldukları yetenekler ve takipçilerin beklentileri
- Liderin kurduğu grubun nitelikleri
- Lider ve takipçilerin geçmiş deneyimleri

Bu kurama göre liderlik davranışlarının niteliği örgüte, gruba ve ortama göre değişerek farklılık göstereceği ve her durum için geçerli liderlik yaklaşımı olmayacağıdır. Örgütler, organizasyon özelliklerine göre farklı durumlar için farklı liderlere ihtiyaç duyarlar. Kısacası, değişen koşullara göre değişebilen lider tipleri sunulmalıdır. Durumsallık teorisine göre, örgütlerdeki kriz durumları örgütsel yeniden yapılandırma fırsatlarına ve daha etkili örgütsel fırsatlara dönüştürülebilir. Durumsal liderlik teorilerinin ana teması olan her durumda liderliğe, geçerli bir yaklaşım bulunmadığı gerçeğine dayanmaktadır. Örgütler, organizasyonel avantajlarına göre farklı durumlar için farklı liderlere ihtiyaç duyarlar (Can, 2013).

Hoy ve Miskel'e (2012) göre durumsallık yaklaşımlarında, farklı koşullardaki etkili liderlik davranışlarının önceden öngörülmesi mümkün olmadığından, bu yaklaşımda her koşulda etkili olabilecek liderlik davranışlarını belirlemek söz konusu değildir. Durumsallık yaklaşımları yönetim bilimlerinde kabul görmüş ve hala liderlik yaklaşımları arasında sıkça başvurulan teoriler arasında yerini almıştır (Buluç, 2020).

Alanyazın incelendiğinde durumsallık yaklaşımlarından, "Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı", "Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi", "Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı," "Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı", "Vrom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı", "Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Lider Davranış Süreci" modelleri ön plana çıkmaktadır.

Durumsal liderlik yaklaşımlarından 1- Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Yaklaşımı, 2- Robert House ve Martin Evans' ın Amaç-Yol Teorisi ve 3- Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı araştırmanın bu bölümünde ele alınacaktır.

2.4.3.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fred Fiedler tarafından liderlikte durumsallık yaklaşımı ilk kez 1967 yılında ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım ortamın uygun olmasına bağlı olarak liderin ortaya çıkacağını varsaymaktadır. Bir grupta liderin ortaya çıkması imkansız değildir ancak grupta lidere ihtiyaçta olmayabilir (Başaran, 1992). Fiedlerin Durumsallık Yaklaşımında, liderin kişilik özellikleri ve bulunduğu gruptaki kompleks durumlar ile grubun özellikleri lideri belirlemektedir. Liderin etkili olabilmesi, liderin örgütteki pozisyonuna ve içinde bulunduğu koşullara bağlıdır. Bu nedenle bir lider bir örgütte başarılı olurken, başka bir örgütte aynı başarıyı gösteremeyebilir (Erdoğan, 1991).

Bu liderlik modeli, liderin yönetsel görevleri yerine getirirken; lider ve takipçi ilişkisini, görevin tasarlanma derecesini ve liderin konumundan gelen gücünü esas almıştır. Liderlik sürecinin başarısı, takipçiler ile kurulan iyi ilişkiler, görevin oldukça iyi tasarlanması, liderin örgütteki pozisyonunu sonucunda sahip olduğu güç ve otoriteye bağlıdır (Leblebici, 2008).

Lider üye ilişkisi, takipçilerin lidere karşı duydukları güvenin derecesidir. Örgütte sevilen, saygı duyulan ve güvenilir liderler, grubun üyelerini rahatlıkla harekete geçirebilir ve grup üzerinde hakimiyet kurabilirler (Güney, 2015).

Görevin tasarlanma derecesi, görevin daha öncesinde yapılandırılıp yapılandırılmadığını, görevin yapılabilmesi için uygun yol ve yöntemlerin belirlenip belirlenmediğini belirlemektir. İyi tasarlanmamış bir görevde, belirsizlikler oluşacak ve liderin örgüt içinde etkinliği azalacaktır (Güney, 2015).

Liderin bulunduğu konumundan dolayı sahip olduğu güç, liderin takipçileri üzerindeki etkililiğinin derecesidir. Liderin örgütteki etkinliği arttıkça hedefe giden yolda kısalacaktır (Güney, 2015).

Lider astlarıyla iyi ilişkiler kurmuş, görevini başarılı şekilde tasarlamış ve örgütte içinde bulunduğu konumundan kaynaklı bir güç elde etmişse liderin başarısından söz etmek mümkündür. Ancak bu faktörlerde istenen şartlar oluşmaz ise, lider grup tarafından sevilmemekte, görevin yapılandırılmasında başarı sağlanamamakta ve liderin örgüt içinde sahip olduğu güç ve otorite zayıf kalmaktadır. Başka bir ifade ile etkili liderlik durumsal koşullara bağlıdır (Leblebici, 2008). Belirtilen üç durumsal değişken birlikte değerlendirildiğinde şekil 2. 3.' teki gibi liderlerin durumlara göre davranış biçimleri ortaya çıkmaktadır.

Şekil 2. 3.

Liderlerin Durumlara Göre Davranış Biçimleri

Lider-Üye İlişkileri	İyi				Kötü			
Görev Yapısı	Belirli		Belirsiz		Belirli		Belirsiz	
Konumsal Güç	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durumlar								
Uygun ←					→ Uygun Değil			

Kaynak: Lunenburg ve Ornstein, 2013.

Güney (2015), Fiedler'in Durumsallık Kuramının temelinde deney, ifade ve bilgiye dayalı bir kuram olduğunu, liderliğin ortam, durum ve koşullara göre değişken olabileceğini savunmaktadır. Daha önceki liderlik kuramlarında savunulan demokratik liderlik tarzının her şartta en iyi liderlik davranışı olmadığı Fiedler tarafından bu yaklaşımla ortaya konmaktadır.

2.4.3.2 Robert House ve Martin Evans' ın Yol- Amaç Teorisi

Bu teori Martin Evans tarafından 1970 yılında ilk kez ortaya atılmış, 1971 yılında ise Robert House tarafından geliştirilmiş birçok öğeden oluşan, liderin etkililiğini açıklamaya çalışan durumsal liderlik yaklaşımıdır (Buluç, 2015). Teorinin amacı, takipçilerin motivasyonunu ön plana çıkararak, onların hem performansını hem de memnuniyetini arttırmaktır (Northouse, 2013). Bu yaklaşımda liderlerin görev ve ilişki davranışları kabul edilmekle birlikte, liderin takipçileri amaca ulaştırabilmek için onları motive etmeyi üçüncü bir boyut olarak ilave etmektedir. Bu kuramda liderin izleyenler üzerindeki etkisi, örgütte görevi yapanların hedefleri algılama şekli ve örgütün amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntem üzerine durulmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012; Başaran, 1992; Eren, 2010).

Yol- amaç teorisinde liderin motivasyonundan çok, takipçilerin motivasyonu önemlidir. Liderin davranışlarının takipçiler üzerindeki güdüleyici etkisi, takipçilerin görevlerine yönelik ve kişisel amaçları ile sağlanabilir (Başaran, 1992). Takipçilerin motivasyonu, verilen görevi yapabileceklerine olan beklentileri arttıkça çoğalmaktadır. Motivasyonu artan takipçiler çabalarının işin sonucuna olumlu şekilde yansyacağını, alacakları ödülün gösterdikleri çabaya değeceğine inanmaktadırlar. Lider için en önemli unsur, takipçilerin motivasyonunu arttıracak davranışı ortaya koymaktır (Akiş, 2004).

Yol-amaç kuramı takipçilerin ve görevin özelliğine dayalı olarak beş temel liderlik davranışı içermektedir. Hoy ve Miskel (2012) tarafından bu liderlik davranışları şu başlıklarda açıklanmaktadır:

1-Emredici (Yönlendirici) Liderlik: Yönlendirici liderler davranışlarında astlara rehberlik yapar, kural ve mevzuatı takip etmelerini sağlar. Bu liderlik davranışında yapılacak işler planlanır ve işlerin koordinasyonu sağlanır.

2-Başarı Yönelimli Liderlik: Lider organizasyonda hedefler belirleyerek, önündeki engelleri kaldırarak en iyi performansı aramaktadır. Mükemmellik lider için çok önemlidir. Lider davranışında takipçilerinin yüksek standartlara ulaşabilmesi için onlara güven verirler.

3-Destekleyici Liderlik: Bu liderlik davranışında takipçilerin ihtiyaçları ve onların refah düzeyleri dikkate alınır. Çalışma ortamında dostça bir çalışma atmosferi oluşturulmaya çalışılır.

4-Değer Temelli Liderlik: Bu liderlik davranışı astların değerlerine önem vermektedir. Astların kendi etkililiklerini ve tutarlılıklarını geliştirmekte ve liderlerin astların olan katkıları, astların görevlerine yaptıkları katkıları değerli kılmaktadır.

5-Katılımcı Liderlik: Liderler astları ile sürekli fikir alışverişinde bulunur ve astların karar alma sürecine dahil olması sağlanır.

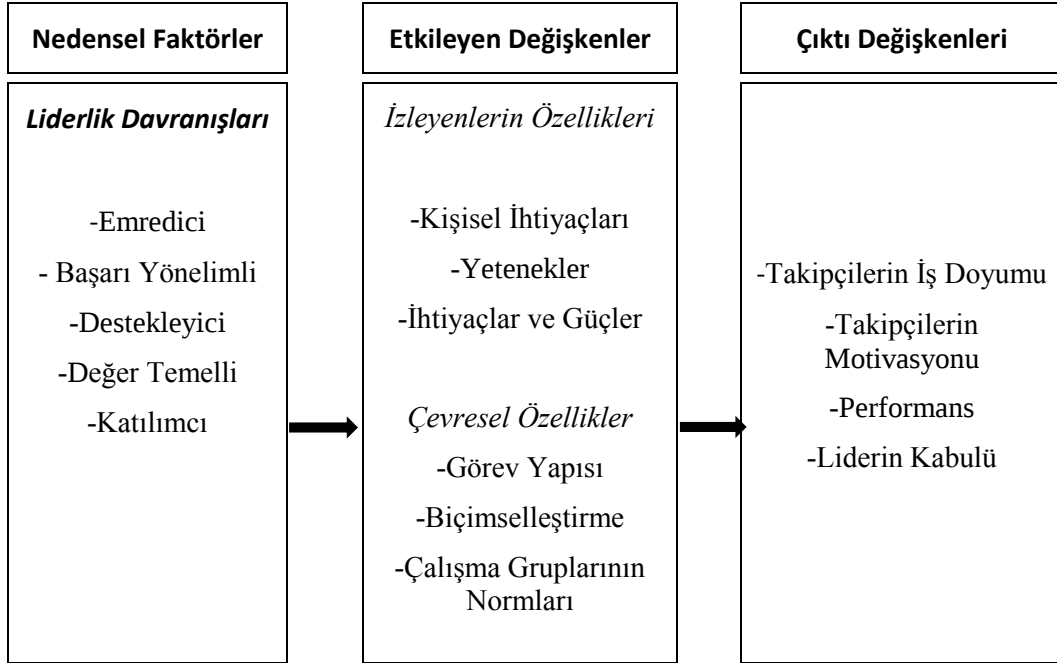
Yol-amaç teorisinde liderin davranışları mevcut durumun sahip olduğu niteliğe göre değişmekle birlikte, lider davranışlarında dört lider davranışında sergilemektedir. Emredici liderlikte astların performansı düştüğü zaman onların ödül ile motivasyonlarını arttırma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Destekleyici liderlik davranışı, astların endişelerinin fazla olduğu ve özgüvenin düşük olduğu durumlarda gösterilebilmektedir. Astların amaçlara ulaşmada problemler yaşaması durumunda lider başarı yönelimli davranış göstermektedir. Katılımcı liderlik, bireysellik duygusunun ön plana çıkarak görevin açık şekilde yapılandırılmadığı durumda ortaya çıkmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Yol-amaç yaklaşımı eğitim örgütlerindeki liderlik bakımından incelendiğinde bazı değerlendirmeler yapılabilmektedir. Bu yaklaşımın ortaya koyduğu destekleyici ve katılımcı liderlik davranışlarının, eğitim liderliğinde uygulanmasında bazı kolaylıklar bulunmaktadır. Çünkü eğitimin gerçekleştiği örgütlerde öğretmenlerin almış oldukları eğitim düzeyi yüksek olduğundan, okullarda otokratik liderlik davranışı etkili olmamaktadır. Bu yaklaşımda, okul yöneticilerinin öğretmenlerin meslekleri ile ilgili yapacakları çalışmaları desteklemesi ve mesleki gelişimlerini sağlayacak yolları açması önem arz etmektedir. Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmak için yollar açan okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaya katkı sağlayacaktır (Çelik,

2003). Şekil 2. 4. yol –amaç teorisinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Şekil 2. 4.

Yol-Amaç Teorisinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki



Kaynak: Hoy ve Miskel, 2012.

2.4.3.3 Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Alanyazında yapılan araştırmalarda davranışsal kuramlarda "ilişki" ve "görev" olmak üzere iki boyut ele alınmaktadır. William J. Reddin tarafından liderlik davranışlarında 3-D kuramını geliştirilmiştir. Bu kuram ile liderlik davranışlarının ilişki ve görev boyutuna ilave olarak üçüncü bir boyut olarak "etkililik" boyutu eklemiştir. Reddin ortaya koyduğu çalışma Ohio State Üniversitesinin ve Blake ve Mouton' un çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. William J. Reddin, 3-D liderlik yaklaşımıyla dört tane olması muhtemel liderlik davranışını ortaya koymuştur (Aydın, 2010):

1-Görev ve ilişki yönelimli davranışlar düşük düzeydedir (Düşük görev, düşük ilişki).

2-Görev yönelimli davranışlara daha fazla rastlanırken, ilişki yönelimli davranışlara daha az rastlanmaktadır (Yüksek görev, düşük ilişki).

3-İlişki yönelimli davranışlar yüksek iken, görev yönelimli davranışlar düşük düzeydedir (Yüksek ilişki, düşük görev).

4-Görev ve ilişki yönelimli davranışlar yüksek düzeydedir (Yüksek görev ve ilişki).

William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramının boyutları şu şekilde açıklanmaktadır (Aydın, 2010):

- Görev boyutunda yer alan liderler, kendi çabası ile astlarının çabalarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmektedirler.
- İlişki yönelimli liderlerlik davranışında lider astları ile kurduğu ilişkide güvene ve astlarının görüşlerine önem vermektedirler.
- Etkililik boyutu ise liderin görevin gerektirdiği işleri başarma derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Zel, 2006).

Reddin duruma uygun liderlik davranışı gösteren liderleri etkili, duruma uygun davranış göstermeyen liderleri etkisiz lider olarak tanımlamıştır. Reddin liderlik yaklaşımı için model geliştirmiş olup, modelde liderlik davranışı için merkezdeki gözenekte dört temel liderlik davranışı belirlemiştir. Merkezde *ilgili*, *birleştirici*, *soyutlanmış (kopuk)* ve *adanmış* liderlik davranışları yer almaktadır. Modelde etkili ve etkisiz liderlik davranışları eşit dağılmaktadır. Ortaya konan modelde dört etkili liderlik davranışı ve dört etkisiz liderlik davranışı bulunmaktadır (Çelik, 2003).

Etkili liderlik davranışları şu şekilde açıklanmaktadır (Aydın, 2010):

1- Geliştirici Liderlik: Etkili liderlik davranışlarından olan geliştirici liderler, daha çok ilişkiler ile ilgilenirken, görevle daha az ilgilenmektedir. Bu liderlere astları güvenmektedirler.

2-Yönetici Liderlik: Liderin, göreve ve ilişkilere verdikleri önem yüksek düzeydedir. Bu liderler astlarını çok iyi motive etmekte, yüksek standartlar belirlemekte, kişisel farklılıkları tanımakta ve grubun yönetimde söz sahibi olmasından faydalanmaktadır.

3-Bürokratik Liderlik: Bu liderler için, görevde, ilişkilerde düşük düzeyde önemlidir. Bu lider için kurallar önemlidir. Kuralları kullanarak kontrolü sağlamak ve sürdürmek istemektedir.

4-İyi Niyetli Otokrat Liderlik: Bu liderler için göreve verilen önem, ilişkilere verilen önemden daha yüksek düzeydedir. Bu liderler örgütlerde istediklerini bilirler ve davranışlarında takipçilerini incitmezler.

Etkili olmayan liderlik davranışları ise şu şekildedir (Aydın, 2010):

1-Misyoner Liderlik: Şartların uygun olmadığı durumlarda göreve verdikleri önem ilişkilere verdikleri önemden daha fazladır. Kendine uyum sağlama bu liderlikte önemli bir unsurdur.

2-Uzlaştırıcı Liderlik: Liderin, görev veya ilişkiden sadece birine yüksek düzeyde ilgi göstermesi gerekirken, her ikisine de önem vermektedir. Bu liderler kötü kararlar verirler ve baskılardan etkilenmektedirler.

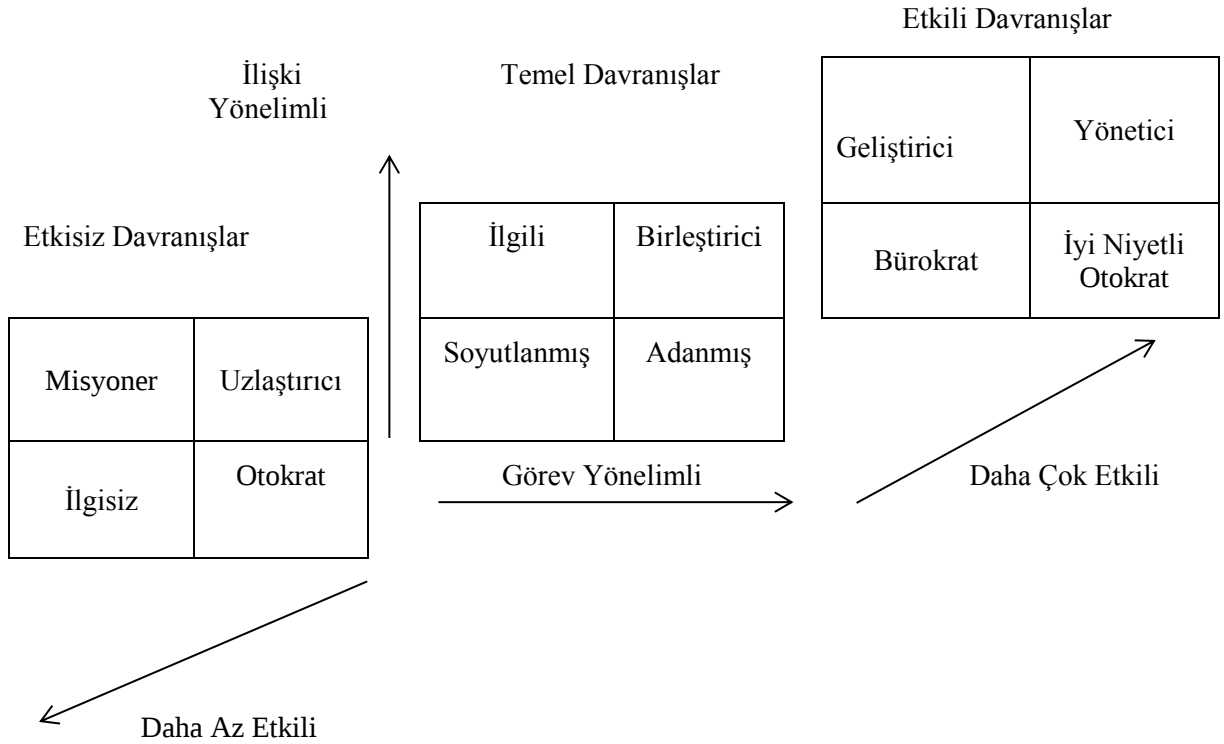
3-Otokrat Liderlik: Bu liderler şartlar uygun olmamasına rağmen göreve oldukça fazla ilgi gösterirken, ilişkilere oldukça az ilgi göstermektedirler. Bu liderlik davranışını benimseyen liderler, işe önem verirler ve başkalarına güvenmezler.

4-İlgisiz Liderlik: Liderin uygunsuz durumlarda göreve ve ilişkilere ilgisi düşük düzeydedir. Bu liderler dışardan etkili olmayan ve ilgisiz olarak görülen liderlerdir.

Etkisiz liderlik davranışları şekil 2. 5'te gösterilmiştir.

Şekil 2. 5.

William J. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli



Kaynak: Aydın 'dan (2010) derlenmiştir.

Reddin tarafından hazırlanan bu modelin temelini liderin özellikleri, liderin gösterdiği davranışlar ve durumsal faktörler oluşturmaktadır. Bu model ile ilgili çok fazla ampirik araştırma yapılmamasına rağmen yönetici yetiştirmek için örgütsel yapıda bu modelden yarar sağlanılabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu modelde liderin sahip olduğu özellikler ve liderin davranışları, durumsal faktörlerle birlikte değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle bu kuram, özellikler yaklaşımı, davranışsal kuramlar ve durumsallık teorileriyle bir bütünlük göstermekte, bahsedilen liderlik kuramlarının sonucunda üç boyutlu liderlik modelini oluşturan bir sentez olarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2003).

2.4.4 Modern Liderlik Yaklaşımları

Organizasyonlar açık sistemler olarak sürekli değişim göstermek zorundadır. Planlı olarak meydana gelen değişimler örgütlerin ihtiyacını karşılayan etkinliklerdir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, çevresel değişimlere uyum becerilerine ve örgütsel değişim kapasitelerini arttırmaya bağlıdır (Çelik, 2003).

Örgütlerin geleneksel liderlik yaklaşımları ile değişime ve gelişime uyum sağlamaları oldukça zordur. Bu nedenle çağdaş liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlarda örgütlerin verimliliğini, performansını, çalışanların beklenti ve motivasyon düzeylerini arttırmak amaçlanmaktadır. Ayrıca donanım sahibi, çevreye uyum sağlayan, gelişime ve değişime ayak uydurabilen, liderlere olan ihtiyaç liderlikte yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Şahin, 2009). Alanyazın incelendiğinde liderlik anlayışında ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlar dönüşümcü- yenilikçi (transformasyonel) liderlik, etkileşimci- işlemci- sürdürümcü (transaksiyonel) liderlik, karizmatik liderlik, süper liderlik, öğretim liderliği, etik liderlik, vizyoner liderlik yaklaşımları olarak ifade edilmektedir. Yine alanyazın incelendiğinde bazı çağdaş liderlik çalışmalarda dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik ayrımı yapılırken, bazı çalışmalarda dönüşümcü liderliğe karizmatik liderlikle eş anlam yüklenmiştir. Yine yapılan bazı çalışmalarda dönüşümcü liderliğin karizmatik liderliği kapsadığı fakat karizmatik liderlik tarzının dönüşümcü liderlikten bazı davranış şekilleriyle ayrıldığı değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderliğin öncüsü olan Bass (1998) karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin kapsamında değerlendirmiştir. Dönüşümcü liderlik için karizmanın gerekli ancak yeterli olmadığı öne sürülmektedir. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen çağdaş yaklaşımlardan dönüşümcü- yenilikçi (transformasyonel) liderlik, etkileşimci- işlemci-sürdürümcü (transaksiyonel) liderlik yaklaşımları ve aralarındaki farklılıklar bu bölümde açıklanacaktır.

2.4.4.1 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Mevcut yapı beklentileri karşılamadığında ve geçerli olan değerler geçerliliğini kaybettiğinde mecburi olarak dönüşüm gerekmektedir. Yoğun değişimlerin yaşandığı günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmesi için değişmesi ve köklü değişimlerle de sürekli yapılanması gerektiğinden, örgütler bu değişimleri yönetebilen liderlere ihtiyaç duymaktadır. Yaşanan değişimlerin hızına en fazla dönüşümcü liderlerin adapte olabileceği savunulmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının öncülerinden olan Burns (1978), dönüşümcü liderlerin belirledikleri amaçlara ulaşmak için izleyenlerini motive eden liderler olduğunu ve liderlerin ihtiyaçlarının takipçilerin ihtiyaçlarından farklı düşünülmeyeceğini ileri sürmüştür. Dönüşümcü liderlik güçten oldukça farklı bir etkileme süreci olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderlik modelinde liderlerin ve takipçilerinin yüksek düzeyde motivasyona ve ahlaki değerlere sahip olduğu ileri sürülmektedir (Turan ve Bektaş, 2014). Bass (1998), Burns'un (1978) ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik yaklaşımından daha kapsamlı bir çerçeve oluşturmuş ve yaygın olarak kullanılan bir tanımlama yapmıştır. Bass (1998) tarafından yapılan tanıma göre, dönüşümcü liderler örgütün refahını kendinden önce düşünen, izleyicilerin yaptığı çalışmaların sonuçlarının önemini anlayan ve takipçilerin ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılayan bireydir (Turan ve Bektaş, 2014).

Dönüşümcü lider, örgütlerde değişimi sağlayacak ve yenilenmeyi gerçekleştirecek ve bunlar için üstün performans gösteren önder kişi olarak tanımlanmaktadır. Liderin bu performansı gösterebilmesi için vizyon sahibi olması ve bunu takipçilerine kabul ettirmesi gerekmektedir. Dönüşümcü liderlikte vizyon, örgüt için önemli bir unsurdur, örgütsel olarak hareketi anlamlı kılar ve takipçilerin heyecanını, hedeflere ulaşmasında kendilerine olan güvenlerini artırır. Lider takipçileri için rol model olur. Takipçilerin kendilerini örgüte adanma düzeyleri oldukça yüksektir (Luthans, 1976, aktaran Erturgut ve Erturgut, 2010).

Burns, liderlikle ilgili yaptığı çalışmalarda liderlik sürecinde dönüşümcü liderliği tanımlamış olmasına rağmen, dönüşümcü liderlik Bass (1985) tarafından ölçülebilir

ve anlaşılabilir bir modele dönüştürülmüştür. Bass (1985), yaptığı çalışmalar sonucunda, *karizma*, *entellektüel uyum* ve *bireyselleştirilmiş ilgi* olmak üzere üç dönüşümcü liderlik davranışı belirlemiştir. Bass ve Avolio (1990, 1994) yaptığı çalışmalarla dönüşümcü liderlik davranışlarına dördüncü boyut olarak “esin kaynağı olma” davranışını eklemiştir (Erkuş ve Günlü, 2008).

Günümüzde dönüşümcü liderlik dört boyutlu olarak incelenmektedir. Boyutlarla ilgili açıklama şu şekilde yapılmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008):

1-Karizma (İdealleştirilmiş Etki): Bu boyutta lider, takipçilerinde değer, saygı ve gurur hislerini uyandırarak, vizyonu ifade eder. Lider, ortaya koyduğu yüksek düzeyli hedefler için yol gösterir. Lider özverilidir ve ileri görüşlüdür. Lider takipçileri için rol modeli oluşturmaktadır. Lidere güvenilmekte, saygı duyulmaktadır. Takipçiler, liderin olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna, sabırlı ve azimli olduğuna inanmaktadır.

2-Esin Kaynağı Olma: Lider bu boyutta takipçilerini motivasyonunu sağlayarak onlara ilham kaynağı olmaktadır. Lider oluşturduğu takım ruhu ile geleceğe ilişkin amaçlar belirlemekte, ilgi çeken ve paylaşılan vizyon oluşturmaktadır. Ortaya konan vizyonu izleyicilerine kabul ettirmekte ve bunlara fazlasıyla bağlılık göstererek izleyicilerine rol model olmaktadır.

3-Entellektüel Uyum: Bu boyutta lider, takipçilerini yenilik ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için motive etmekte, problemleri tekrar belirlemekte, olaylara yeni bakış açısı getirmektedir. Takipçilerin yaratıcılığını geliştirmek için gerekli ortam sağlanmakta, takipçiler teşvik edilmektedir. Bu boyutta lider, takipçilerinin de kendisi gibi farklılıklar yaratmasını beklemektedir.

4-Bireyselleştirilmiş İlgi: Bu boyutta lider, takipçilere rehberlik etmekte ve onların kişisel gelişimlerini desteklemektedir. Takipçilerin ihtiyaçları ile özel olarak ilgilenmektedir. Lider takipçilerin bireysel farklılıklarını kabul ettiğini davranışları ile göstermektedir.

Genel değerlendirme yapıldığında, dönüşümcü liderler takipçilerin yaptıkları işin sonuçlarının önemi hakkında daha bilinçli olmalarını sağlamakta, takipçilerini örgütün amaçlarının kendi çıkarlarından daha önemli olduğuna ikna etmektedirler (Yulk, 2013). Bu şekildeki liderlik davranış sürecinde, astlar lider haline, liderleri ise dönüşüm ajanı haline gelirler ve sonuç olarak örgütü dönüştürürler (Hoy ve Miskel, 2012).

2.4.4.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Burns tarafından 1970'li yıllarda ortaya atılan etkileşimci liderlik, alanyazında işlemci, sürdürümcü, görevsel, işe dayalı olarak adlandırılmaktadır. Bu liderlik yaklaşımına Bass (1985) başta olmak üzere birçok araştırmacının katkısı olmuştur. Etkileşimci liderlik yaklaşımında temel varsayım lider ile astlar arasındaki görev ilişkisi ve liderin davranış tarzı olarak belirlenmiştir (Koçel, 2015).

Bass etkileşimci liderliği, takipçilerin beklenen performansı gösterdiklerinde ne tür bir ödül alacaklarını ve takipçilerin beklentilerini de tam anlamıyla ortaya koyan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. Yavuz ve Tokmak (2009), bu yaklaşımda örgüt içinde takipçilere bazı roller yüklenmekte olduğunu, takipçilerin lider ile çift yönlü etkileşimi sonucu lidere uyum sağlama, lideri etkileme ve lideri doğru şekilde algılama davranışını ortaya çıkardığını değerlendirmektedirler.

Etkileşimci liderlik yaklaşımında lider yetkilerini, astların çabasını arttırmak için ödüllendirme yapmak, para ve statü vermek için kullanılmaktadır. Yaklaşımın gelenekleri sürdürerek kabul görmüş davranışların gelecek nesillere aktarılması olumlu yönü olarak değerlendirilirken, yaratıcılığın ve yenilik yönünün az olması ise olumsuz yönü olarak ileri sürülmektedir (Eren, 2010).

Bu yaklaşımda, belirlenmiş amaçlara yönelmiş bir örgütte görevi yapmak üzere bir araya gelmiş astlar ile lider kişi arasında davranış şekli dört ayrı durumda olabilmektedir. Bu davranışlar şu şekilde açıklanmaktadır (Koçel, 2015):

- Birinci davranış şeklinde, astların gayretleri ve performanslarına göre lider gruptaki üyelere daha fazla destek ve kaynak sağlamaktadır. Liderin davranışı ***koşula bağlıdır.***
- İkinci ve üçüncü davranışlar liderin, görevi gerçekleştirirken astlara müdahale, yönlendirme ve karışma şeklindeki davranışları ile ilgilidir. ***İstisnalarla yönetim*** olarak bilinen yönetim tarzında, iki tür yaklaşım sergilenmektedir. Bu yaklaşımlar *istisnalarla yönetim aktif* ve *istisnalarla yönetim pasif* olmak üzere iki davranış şekli olarak ortaya çıkmaktadır. İstisnalarla yönetim aktif yaklaşımında lider grup içerisinde aktif rol oynayarak müdahale ve düzeltici kararlar ile iş ve iş yapma standartlarını belirlemektedir. İstisnalarla yönetim pasif yaklaşımında ise lider daha pasiftir ve ancak iş ile ilgili problem çıktığında olaya dahil olmaktadır.
- Dördüncü liderlik davranış şeklinde ***laissez faire (serbestlik tanıyan)*** başka bir ifade ile grup üyelerini işin hedeflerini belirlemek ve işin genel çerçevesini çizmek konusunda liderin katkısı olmadan serbest bırakan, işe karışmayan ve liderlik sorumluluklarını yerine getirmeyen liderlik davranışı sergilenmektedir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik karşılaştırılması yapıldığında lider hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranışı sergileyebilmektedir ancak bu liderlik davranışlarından biri daha fazla iken diğer davranış daha az ortaya çıkmaktadır. Astlar üzerinde daha etkili olan ve onları tatmin eden liderlik dönüşümcü liderliktir (Bass, 1998). Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki belirgin fark liderin takipçileri ile olan ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Dönüşümcü liderler, astların amaçlarını örgütün amaçları ile örtüşür hale getirerek amaçları daha yüksek seviyeye çekerek statükoya karşı koymakta ve değişimi başlatmaktadırlar. Etkileşimci liderler ise, astların performanslarına bağlı ödüller vererek motivasyonu arttırmaktadırlar. Bu liderler, astların ihtiyaçlarını önemsemektedirler ancak değişimi başlatmayı değil, statükoyu korumayı tercih etmektedirler (Ergin ve Kozan, 2004). Dönüşümcü liderler uzun vadeli iş ve planlar

yaparken, etkileşimci liderler kısa sürede gerçekleşecek iş ve planlar yapmaktadırlar (Çelik, 2003).

2.5 Liderlik Davranış Tarzları

Liderlik davranışları, liderin takipçilerini etkilerken, örgütün bulunduğu şartlara göre tutarlılık ve süreklilik gösteren davranış örüntüsüdür. Liderin takipçileri tarafından algılanan davranışları ifade etmektedir. Etkili lider olabilmek için, liderlik davranışları gerektirdiği genişlik ve esneklikte uygulanmalıdır (Başaran, 1992).

Alanyazın taramasında, demokratik, otokratik, paternal, vizyoner, ilişki odaklı, liberal, öğretimsel, etik, takım liderliği, dağıtımçı, tam serbesti tanıyan, dönüşümcü, etkileşimci, bürokratik, katılımcı, kumanda liderlik davranışları sıralanmaktadır. Çalışmanın bu başlığında daha önce açıklanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına ilave olarak alt boyutlardan olan otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik davranışları ele alınacaktır.

2.5.1 Otokratik Liderlik Davranışı

Otokratik liderlik davranışında yetkilerin tümü tek kişide toplanmıştır. Karar verme yetkisi liderde toplanmıştır ve örgütün amaçları ile politikalarının belirlenmesinde astların söz hakkı bulunmamaktadır (Yörük ve Dünder, 2011). Otokratik liderlerin kararları tek başına alması takipçileri açısından rahatsızlık oluşturmaktadır. Bu tarzı benimseyen liderler, örgütte ödül ve ceza yöntemini benimsemektedirler. Bundan dolayı otoriter liderlerin görev yaptığı örgütlerde astların morali oldukça düşüktür. Otokratik liderler, örgütün hedeflere güdülenmesinde etkin liderler değildir (Gedikoğlu, 2015).

Otokratik liderlik davranışı, acil karar alınması gereken, astların görüş ve önerilerinin dikkate alınmayacağı, astların görüşlerine rağmen verilen kararın değişmeyeceği durumlar ile astların performanslarını gösterebilmesi için yakından izlenmesi

gereken zamanlarda etkili liderlik davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Gedikoğlu, 2015).

2.5.2 Demokratik Liderlik Davranışı

Demokratik liderlik davranışı, yönetimde insan ilişkilerini önemseyen bir yaklaşımdır. Lider karar verme, örgütleme ve planlama faaliyetleri sırasında astlarına danışır, onların görüş ve önerilerini bu faaliyetlere yansıtır ve astlarına güven duyar. Demokratik liderlik davranışının olduğu organizasyonlarda, astların iş tatmini vardır ve yardımlaşma ön plana çıkmaktadır. Demokratik lider örgütte tartışma kültürünü yaygınlaştırmaya çalışır, yeni önerilere ve düşüncelere açıktır (Gedikoğlu, 2015).

Örgütte liderin karar verme sürecinde, astların fikirlerine de ihtiyaç duyması halinde ideal liderlik davranışı olarak demokratik liderlik ön plana çıkmaktadır. Fakat karar aşamasına çok kişinin katıldığı bu liderlik davranışında, karar alma süreci uzaması ve örgütteki sistemin yavaş işlemesi, dezavantaj olarak görülmektedir. Ayrıca örgütte astların etkinliğinin liderden daha az olması halinde demokratik liderlik davranışını benimsemek anlamsız hale gelmektedir. Demokratik liderlik davranışı, birçok görüş ve önerinin olduğu ve herkesin beklentisini karşılayacak son kararın alınmasının zor olduğu durumlarda uygulanması oldukça güç olan bir liderlik davranışıdır (Yörük ve Dünder, 2011).

2.5.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Davranışı

Bu liderlik davranışında, sözde liderlik söz konusudur. Bu liderler, liderlik davranışı sergilemediklerinden astlarına yönlendirme yapmazlar. Serbest bırakıcı liderler astlarına sınırsız yetki vermektedirler (Gündüz ve Doğan, 2009). Bu davranışı benimseyen liderler risk almaktan kaçınan veya risk almayan, astlarına sınırsız yetki verirken kendi yetkilerine sahip çıkmayan, etkileşim kurmayan davranışlar sergilemektedir (Eren, 2010).

Serbesti tanıyan liderlik davranışını benimseyen liderler, örgüt üyelerine hedef gösterir ve takipçilerin kendi yetenekleri ile hedefe ulaşmaları hususunda onları tamamen serbest bırakırlar. Lider, görev olarak örgüte kaynak ve malzeme sağlamaktadır. Lider kendisine düşünceleri sorulduğunda görüşünü belirtmektedir ancak bu görüşler örgütün faaliyetlerini bağlamamaktadır (Balçık, 2000).

Serbest bırakıcı liderlik davranışı gösteren liderler, makam koltuğundan ayrılmazlar, astlarının gelişimleri ve ihtiyaçları ile ilgilenmezler, örgütteki düzenin bozulmasını istemezler. Bu liderler risk ve sorumluluk almaktan kaçınırlar, kararlarını ertelerler, geri bildirim vermezler (Hoy ve Miskel, 2012).

Serbest bırakıcı liderlik davranışının örgüt için sakıncaları bulunmaktadır. Örgüt içinde anarşi ortamının oluşması ve örgüt üyelerinin istediği amaçlara ve daha da ötesi birbirlerine karşı amaç oluşturmalarına sebep olması başlıca sakıncasıdır. Ayrıca, bireysel başarıların grup başarısından daha önemli hale gelmesi, iş görmekten kaçınan astların kargaşayı arttırması ve örgütün kaynaklarını kendilerine yönlendirmesi, örgütü bölmeye çalışması diğer sakıncalı durumlar olarak ifade edilmektedir (Eren, 2010).

2.6 Toplumsal Cinsiyet ve Kadın İstihdamına Yansıması

Tarih boyunca toplumlar ve kültürler gerek sosyal hayat ve iş hayatı gerekse aile hayatında erkek ve kadınlara çeşitli roller belirlemişlerdir. Kadın ve erkeğe biçilen bu rollerde, erkeklerin fiziksel olarak daha güçlü olması, duygularından daha çok mantıklarının ön plana çıkması, kadınların ise daha kırılgan, hassas, duygusal yapıya sahip olması etkili olmuştur. Kadınlar için annelik, eşlik, ev hanımlığı gibi roller ön plana çıkarken, erkekler için öncelikli olarak eve gelir sağlamak, evin dışındaki işleri yapmak şeklinde roller benimsenmiş ve yaygın kabul gören stereotipleme (kalıp yargılar) ortaya çıkmıştır.

Sanayi devrimi gerçekleşmeden önce kadının rolü sadece ev işi yapmak, evde çocuk bakmak ile sınırlıyken, devrim sonrasında kadınlarda erkekler gibi iş hayatında

yerlerini almaya başlamıştır. Ancak son yirmi yıllık süre hariç olmak üzere kadına ve erkeğe biçilen roller, iş hayatında da erkek ve kadının farklı pozisyon ve statüye sahip olmasına, verilen görev ve sorumluların farklılaşmasına, kadınların görevlerine yönelik ön yargıların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İş hayatında kadınların daha çok yardımcı işleri yapması, uzmanlık gerektirecek işlerde erkeklerin tercih edilmesi gerektiği, kadınların rekabet ve hırs gibi yönetimde etkili olan özelliklere sahip olmadığı düşüncesi, kadınların yöneticilik isteklerinin yanlış olarak değerlendirilmesi, kadınların liderlik rolüne sahip olamayacağı ve karar alma mekanizmasında yer bulamayacağı, profesyonel ilişki kuramayacakları yönünde kadınların görevlerine yönelik ön yargılar bulunmaktadır (Barutçugil, 2002).

Sanayi devrimi ile birlikte iş hayatında ve ekonomik faaliyetlerde yer bulmaya başlayan kadınlar, birinci ve ikinci dünya savaşı döneminde erkek nüfusun savaşta olmasından dolayı çalışma hayatında daha görünür hale gelmişlerdir. Savaş sonrası dönemde eğitim alanındaki ve teknolojiadaki gelişmeler, yüksek ücretler, doğum sayısının azalması gibi ekonomik ve sosyal nedenler kadının iş hayatında daha fazla yer almasını sağlamıştır (Kılıç ve Öztürk, 2014). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün verileri 1950 yılından 1990 yıllarının sonuna doğru 20-59 yaş arası kadınların istihdam oranının üçte birden % 50'ye yükseldiğini ortaya koymaktadır. Kadınların iş gücüne katılımı artmasına rağmen kadın ve erkeklerin istihdam edilmesinde eşitsizlikler devam etmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından hazırlanan "2017 Dünya İstihdam ve Sosyal Durum Raporu"nda tüm ülkelerin değerlendirilmesi yapıldığında kadınların iş gücüne katılım oranı % 49,4 olmasına rağmen, bu oran erkeklerin iş gücüne katılım oranından % 26,7 daha azdır. Son yıllarda yaşanan küresel ekonomik sorunlar ve işsizlik dolayısıyla kadın ve erkeklerin istihdam oranını %3 azalmakla birlikte gelişmiş ülkelerde kadın ve erkeklerin istihdam edilmesi arasındaki fark % 33'e kadar çıkmaktadır (International Labour Organization [ILO]), 2017).

Dünya Bankası tarafından 2012 yılında yayınlanan Dünya Kalkınma Raporu'nda çeşitli ülkelerin kadın ve erkeklerinin kazançları detaylı olarak karşılaştırılmıştır. Yayımlanan rapora göre aynı işi yapan kadın ve erkeklerin kazançları %10 ila %40 arasında değişiklik göstermekte, kadın çalışanlar erkeklerle aynı işi yapmalarına rağmen daha düşük ücrete mahkum edilmektedirler (Metin, 2020). Ortaya çıkan veriler incelendiğinde dünya genelinde kadınların liderlik olgusundan daha az söz edilebilecek hizmet sektöründe alt pozisyonlarda çalıştığı, hala cinsiyete bağlı eşitsizliklerin sonucundan en fazla kadınların kariyerlerinin etkilendiği ortaya çıkmaktadır (Tüzel, 2014).

2.7 Türkiye' de Kadın

Türkiye' de kadınların çalışma hayatında yer bulmaları ve iş hayatında önemli roller üstlenmeleri dünyadaki gelişmelerle paralellik göstermektedir. Cumhuriyet'in ilanı ile Türkiye'de kadın ücretsiz ev işçiliğinden çıkıp, iş hayatında yerini almaya başlamıştır. Kadının tarım işçiliği ve el zanaatları dışında çalışma hayatına atılması, ekonomik olarak özgürleşmesi ve siyasette yer alması Cumhuriyet sonrası dönemde gerçekleşmiştir (Çiftçi, 2003). Cumhuriyetin ilanı sonrası sanayi alanında yapılan yatırımların kentleşmeyi arttırması, sanayinin geliştiği yerlere yaşanan göçler, Medeni Kanun ile kadın ve erkek eşitliğinde yaşanan hukuksal gelişmeler, kadınlar için eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması, kadınların meslek edinme haklarına sahip olması kadınların daha fazla çalışma hayatında yer almasını sağlamıştır (Çiftçi, 2003). Tüm bu gelişmeler neticesinde yıllar içerisinde kadının eğitim, istihdam ve yönetim alanlarındaki oranlarında artış yaşanmaktadır. Artış oranları yapılan istatistiksel çalışmalarla da ortaya konmaktadır.

Ülkemizde Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verileri değerlendirildiğinde 2020 yılında ülkemizdeki toplam nüfusun % 49,9 'u (41 milyon 698 bin 377) kadın, % 50,1'i (41 milyon 915 bin 985) erkektir (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2020). Verilere göre Türkiye'de kadın cinsiyetine sahip nüfus ile erkek cinsiyetine sahip nüfusun sayısı birbirine oldukça yakındır.

Kadınların toplumda etkili olabilmesi için eğitimin imkan ve fırsatlarından eşit şekilde faydalanması gerekmektedir. Bu nedenle eğitimde kadınlara ve kız çocuklarına erkeklerle eşit haklar sağlayacak düzenlemeler yapılması önem arz etmektedir. Ülkemizde eğitimde eşitlik hem Anayasa, hem de kanunlar ile güvence altına alınmıştır. Anayasada “ Kimse eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz” ve “ İlköğretim kız ve erkek vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır.” hükümleri ile ayrıca 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda “eğitim kurumlarının dil, ırk, din, cinsiyet ayrımı gözetmeden herkese açık olduğu, kadın erkek herkese fırsat ve imkan eşitliği sağlanması” ifadeleri ile eğitimde eşitlik sağlanmaktadır. Ülkemizde 2008-2019 yılları arasında en az bir eğitim düzeyini tamamlayanların cinsiyete göre oranları incelendiğinde 2008 yılında kadınlarda %72,6 erkeklerde %89,8 iken 2019 yılında bu oran kadınlarda %85,7 erkeklerde %96,4 olmuştur. Cinsiyete göre 2008 yılında 25 yaş ve üstü üniversite eğitimine katılanlardan %7,6’sı kadın, %12,1’i erkektir. Bu oran 2019 yılında kadınlarda %18,5, erkeklerde %23,1 olarak açıklanmıştır (TÜİK, 2020). Cinsiyete göre açıklanan oranlar incelendiğinde kadınların eğitime her geçen yıl daha fazla katıldığı görülmektedir. Kadınların iş gücüne katılması ile ilgili yapılan araştırmalarda 2019 yılında 15 yaş ve üzeri iş gücüne dahil olanların oranı %45,7’dir. Bu oran kadınlarda %28,7, erkeklerde %63,1’dir (TÜİK, 2020).

Ülkemizde kadınların parlamentoda sayısına bakıldığında her seçim döneminde seçilip mecliste görev alan kadın milletvekili sayısı artmaktadır. Türkiye Büyük Millet Meclisinin istatistiki verilerine göre 2007 senesinde mecliste kadın milletvekili oranı %9,1 iken 2020 yılında 584 milletvekilinden 101’i kadın olup, kadın milletvekili oranı %17,3 olmuştur (TÜİK, 2020).

2.8 Kadın ve Liderlik

Liderlikle ilgili literatüre bakıldığında tarihteki uygarlıklarda ve toplumlarda etkili kadın liderlerin sayısının erkek liderler sayısına göre oldukça az olmasına rağmen, Mısır’ın ilk kadın lideri Hatşepsut, İngiltere Kraliçesi I. Elizabeth, Büyük Britanya’nın en uzun süre başbakanlığını yapmış “Demir Layd” lakaplı tek kadın

başbakanı Margeret Hilda Thatcher, Pakistan Başbakanı Benazzir Butto, Hindistan'da başbakanlık yapmış Indira Gandhi gibi isimler tarihe yön veren etkili kadın liderler olarak ön plana çıkmaktadırlar.

Kadınların iş yaşamında yer bulmaya başlamaları 1900'lü yılların ilk yıllarında gerçekleşmiş ve özellikle 1. ve 2. Dünya Savaşı sonrası istihdam oranlarında artış yaşanmıştır. Ancak bu artış kadınların erkek egemen iş hayatında üst düzey yönetim kademelerinde ve lider pozisyonlarında yerlerini almasında, örgütlerde verilen kararlarda söz sahibi olmasında etkili olmamış ve yönetim alanında kadın oranında artış yaşanmamıştır. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyetin liderlik üzerine etkisi dikkate alınmamış, liderlik çalışmalarında erkekler merkeze alınmıştır. Bu anlayış çerçevesinde erkek rakipsizdir, lider erkek olmalıdır, lider erkeksi özellik taşımalıdır düşüncesi lider tanımlarında hakim olmuştur (Onay ve Heptazeler, 2014). Ancak 1970 yılından itibaren feminist hareketlerin etkisinin artmasıyla liderlik alanyazınında liderlik ve cinsiyet arasında ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısında artış yaşanmıştır (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002).

Liderlik ve cinsiyet arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda kadınlar ve erkekler arasında algılanan liderlik davranışının etkililiği ve sergilenen liderlik davranışı açısından fark olmadığı ortaya konulmaktadır. Nalbant (2002) tarafından kamu çalışanlarının kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını algılamalarına yönelik yaptığı araştırmada erkek ve kadın yöneticiler arasında cinsiyet farklılığının önemli bir sonuç oluşturmadığı, kadınların erkeklerden farklı olmayan liderlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Onay ve Heptazeler (2014) tarafından yapılan araştırmada kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışlarının farklılıkları incelenmiş, kadın liderler ile erkek liderler arasında liderlik davranışı bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Uzun'un (2005) bankacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik davranışlarının farklılıklarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasındaki bulgular, cinsiyete bağlı liderlik davranışlarında önemli bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Barbuto, Fritz, Matkin ve Marx (2007), liderlik davranışları ve etkileme taktiklerine cinsiyetin etkisini araştırdıkları çalışmada, cinsiyetin çağdaş

liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına doğrudan bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyetin liderlik davranışlarında anlamlı farklılıklara sebep olmadığına hatta kadınların sahip olduğu bazı özelliklerin lider koltuğundaki kadınlara olumlu yönde katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Kadınların işbirlikçi, paylaşımcı, beraber çalıştığı arkadaşlarını destekleyici tutuma sahip, empati ve duygusal zeka özelliklerinin erkeklere göre daha gelişmiş olduğunu gösteren çalışmalar etkili liderlik ve yönetim anlayışında kadınların daha avantajlı olduğunu ileri sürmektedir (Mercanlıoğlu, 2009). Çelik ve Özdevecioğlu (2001) tarafından yapılan araştırmada kadın yöneticilerin daha demokratik, insan odaklı ve astlarını destekleyici liderlik anlayışına sahipken, erkek yöneticilerin otoriter liderlik davranışı gösterdiğini, ayrıca kadınların kendilerine daha az güvendikleri, astlarına emir vermekten çekindiklerini ortaya koymuşlardır. Chandler (2011) yaptığı araştırmada kadınların dairesel ve herkesi kapsayan etkileşimli liderlik davranışına eğimli olduğunu bulgularıyla ortaya koymuştur. Kadınlar, detaycı, iletişim becerileri, mükemmeliyetçi ve uzlaştırıcı yapılarından dolayı görev aldıkları iş alanlarında tercih edilmekte ve orta düzey yöneticilikte oldukça başarılı olmaktadır (Onay ve Heptazeler, 2014).

Kadınların liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmaların genel değerlendirmesi yapıldığında üst düzey yöneticilik yapan kadın liderler ile aynı statüdeki erkek yöneticilerin liderlik davranışları anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Yine araştırmalarda, kadın yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarına daha yatkın olduğu, demokratik, bütünleştirici, iletişime açık, insan odaklı olduğu öne çıkmaktadır.

Kadınların çalışabileceği iş alanlarındaki artış, kadın çalışanları destekleyen politikaların yürütülmesi, aile içindeki ekonomik problemler, kadının iş hayatında yer almasını özgürlük olarak algılaması gibi etkenler kadının ev dışı işlerde çalışmasına sebep olmuştur (Akdoğan, 2002). Bilginin hem kadın hem de erkek için eşit şekilde erişilebilir olması ve bilgiye sahip olmanın cinsiyet ile ilişkisi

olmamasından dolayı, 20. yy' dan itibaren kadınlar bilgi gerektiren iş ve görevlerde yer almaya başlamışlardır. Birinci Dünya Savaşından sonra bilgi gerektiren görevlerden olan öğretmenlik mesleğinde toplumsal cinsiyet rollerine uygun olması, aile içi sorumlulukların ihmal edilmemesi ve kadın mesleği olarak tanımlanmasından dolayı kadınların sayısında hızlı bir artış yaşanmıştır (Drucker, 2009). Öğretmenlik mesleğinde kadınların sayısı fazla iken, uzun mesai saatleri, yoğun çalışma temposu, iş seyahatleri gibi nedenlerle kadın öğretmenler yöneticilik tercih etmemektedir (Akdoğan, 2002).

Eğitim alanında öğretmen ve yönetici sayısında kıyaslama yapıldığında öğretmenlik mesleğinde kadın öğretmenlerin sayısı erkek öğretmenlerin sayısından fazla olmasına rağmen, kadın yöneticilerin sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. 2019-2020 eğitim – öğretim yılında okul öncesi kurumlarında görev yapan 98825 öğretmenin %94,01'i (92915), ilkokul kurumlarında görev yapan 309247 öğretmenin %63,64'ü (196808), ortaokul kurumlarında görev yapan 371590 öğretmenin %58,39'u (216979), ortaöğretim kurumlarında görev yapan 380631 öğretmenin %50,83'ü (193475) kadın öğretmendir. Toplam öğretmen sayısının %62,6'sı kadın, %37,4'ü erkektir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2020). Kadın öğretmen oranı oldukça fazla olmasına rağmen, Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında yöneticilik yapan kadın yönetici sayısı oldukça sınırlıdır. 81 İl Milli Eğitim Müdürü'nden 79'u erkek 2'si kadın, 950 İlçe Milli Eğitim Müdürü'nden 938'i erkek, 12'si kadın, Türkiye genelin bulunan 54036 devlet okulundan sadece 2904 okulun müdürü kadındır (MEB, 2020).

Kadınların yöneticilik pozisyonuna yükselirken karşılarına toplumsal cinsiyet rolleri, ailedeki sorumluluklarının fazla olması, cinsiyetçilik, örgüt kültürü gibi kariyerlerini olumsuz etkileyen etmenler ön plana çıkmaktadır. Ancak bunların yanı sıra kariyer engelleri de kadınların yöneticiliği tercih etmemesine sebep olmaktadır. Alanyazın taraması yapıldığında kadınların kariyer engellerinin başında cam tavan sendromu (glass ceiling syndrome) gelmektedir.

Cam tavan sendromu ABD’de 1970’li yıllardan itibaren yönetimde görev alan kadınların mevcut pozisyonlarından daha üst düzeye gelmelerinin önündeki görünmeyen engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001). Cam tavan sendromu kadın çalışanlar için resmi veya yazılı olmayan ancak örgütlerde gizil olarak hissedilen bir terfi sınırını ifade etmektedir. Bu sınır örgütün kültürü ve politikaları ile ilgili olabildiği gibi, kadınların kendilerinden kaynaklıda olabilmektedir (Eroğlu, 2011). Cam tavan sendromunda, kadınların kariyerlerindeki başarılarına bakılmaksızın üst yönetim kademelerine terfi ettirilmesinde belirsiz ve aşılması zor olan bariyerler şeklinde tanımlanmaktadır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012).

Kadın ve liderlik araştırmalarında, kadınların toplumda ve örgütlerde cinsiyete dayalı roller ve ön yargılar, kadının çoklu rol üstlenmesi, erkek yöneticilerin koyduğu engeller, kadınların kendileri ile ilgili algıları ve cam tavan sendromu gibi nedenlerle üst yönetici kademelerinde yeteri kadar temsil edilmediği ortaya konmaktadır. Ancak toplumların eğitim düzeyleri ve ekonomik gelişmişlikleri arttıkça kadınların orta ve üst düzey yöneticiliklerde sayıları artmakta ve kadınların gösterdiği liderlik davranışları erkek liderlerden farklılık göstermemektedir.

21. yüzyılda örgütlerin yönetim becerilerinin ön plana çıkması, liderlikte kadının özelliklerinden dolayı liderlik yapmasının avantajları vurgulanmaktadır. Bilgiye erişimin cinsiyetten bağımsız olmasının kadınlar için oluşturduğu fırsatların yanı sıra oluşabilecek eşitsizliklerin önüne geçmek içinde üretilen politikalar kadın liderliğinin desteklenmesi açısından oldukça önemlidir. Kadının toplumda lider olarak görülmemesinin önündeki toplumsal cinsiyet rollerinin yol açtığı toplumsal cinsiyet eşitsizliğini önlemek için toplumun duyarlı hale getirilmesi ve kadın liderlerin potansiyellerini ortaya koymak için cam tavanı kırmaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalar örgütlerde başarılı kadın lider sayısının arttığını ve lider olarak örgütlerine katma değerlerinin oldukça fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Tüzel, 2020).

2.9 Örgütsel Sinizm

2.9.1 Sinizm Kavramı

Sinizm kavramının kökeni Antik Yunan’ da Sokrates’in izleyici olan Antisthenes’e kadar dayanmaktadır. Sinizm, bu yıllarda bir yaşantı biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Yunancada köpek anlamında kullanılan “kyon” kelimesinden türetilmiştir. Bu felsefenin takipçilerinin görüş ve düşüncelerini ifade ederken, köpek şeklinde davrandıklarından bu isim ile adlandırıldıkları ileri sürülmektedir. Felsefenin takipçileri ilk zamanlar sinikler olarak adlandırılmışlardır. Bireylerin sadece kendi çıkarlarını gözettiklerine inanan ve bu inançtan dolayıda insanları menfaatçi şeklinde nitelendiren kişiler olarak açıklayan “sinik” ve bu kavramı açıklamaya çalışan düşünce akımına “sinizm” denmektedir. Sinikler okulu Sokrates’i taklit eden ve ilk sinik olan Antisthenes tarafından kurulmuş olmasına rağmen, sinizm kavramı sokak sokak elinde bir lamba ile gezerek “dürüst adam arıyorum” diyen öğrencisi Sinoplu Diyojen tarafından popüler hale getirilmiştir. Sinikler davranışları ile toplumun kurumlarına saygı göstermemiş, söz ve davranışları ile kurumları küçümsemişlerdir. Tarihsel süreçler incelendiğinde sinikler, çalıştıkları kurumları hor görme ve aşağılamalarıyla tanınmışlardır. Ayrıca sinikler mizahı, kişisel çıkarları ve mesleki amaçları için etkili bir silah olarak kullanılmıştır (Dean ve diğerleri, 1998).

M.Ö. 4. Yüzyılda Antinhenus tarafından ortaya atılmış eski bir Yunan felsefesi olan sinizm kavramı üzerine filozoflar, yazarlar, din adamları ve akademisyenler tarafından yüzlerce yıl araştırma yapılmış ve bu kavram günümüzde örgütler için önemli hale gelmiştir. Sinizm kavramının öneminden dolayı kavramın iyi anlaşılması ve sonuçların doğru şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu felsefenin takipçileri olan sinikler, erdem ile ilgilenmişlerdir. Sinikler, mutluluğa giden yolda erdemin en gerekli ve yeterli olgu olduğuna inanmışlardır (Çetinkaya, 2014).

Sinizm kavramının çok boyutlu olması felsefe, sosyoloji, din, politika, sosyoloji, psikoloji gibi bilimlerin üzerinde çalışması ve her disiplinin farklı bakış açısı sonucu farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Sinizm, bir yaşam felsefesi olarak değerlendirildiğinde, dünyadaki işlerden uzak durma, gündelik hayattaki hayat

felsefesinde ise, konuşmaların dobra, eylemlerin sakınmaz ve ayıp tanımaz olması hususlarını içermektedir (Ulaş, 2002).

James'e (2005) göre sinizmde hakim olan görüş insanların kendi menfaatleri için dürüstlüğü, adaleti ve samimiyeti hiçe saymalarıdır. Sinizm kavramı, kuşkucu olmak, şüphe duymak, kötümser olmak ve olumsuz duygular ile benzer anlamda kullanılmaktadır. Alanyazında son yıllarda sürekli eleştiri yapan, kusurlar arayan ve zor beğenen şeklinde tanımlama yapılmaktadır (Eaton, 2000; Erdost vd., 2007).

Sinizm kelimesinin Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki (2019) karşılığında, “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan, bütün gereksinimlerden sıyrılarak bağımsız olarak erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm” ifadesi yer almaktadır. Başka bir tanımda ise sinizm; insanların gizli amaçları için kötümser, alaycı ve hayal kırıklığı çerçevesinde olayları açıklama ve tutumudur. Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından sinizm terimi kişisel çıkarlar gözetilerek başkalarının işlerini önemseme ve bu işleri idare etmek için istekli olma hali şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan çağdaş tanımlamalarda, sinikler çalıştıkları kurumlarda yöneticilerin dürüst olmadığına, örgütün diğer üyelerinin kendilerinden fayda sağlayacağına ve kendilerine adil davranılmayacağına inanmaktadırlar (Eaton, 2000).

Nous (2007) idealizmi sinizmin bir nedeni olarak ortaya koymaktadır. Mesleğinde idealleri yüksek olan bireylerin, profesyonel iş hayatında çalıştıkları iş ortamının beklentilerini karşılamadığında hayal kırıklıklarının başlaması ve yapılan çalışmaların sonucunda düşmanca tavır ile karşılaşmaları zamanla kişilerin sinik davranışları ortaya koymasına sebep olmaktadır. Alanyazın taramasında öne çıkan sinizm tanımları incelendiğinde siniklerde belli başlı şu özellikleri ön plana çıkmaktadır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008):

- Sinikler, alternatiflerine karşı seçim yaparken, insanların davranışlarında güvenilmez ve tutarsız olduklarına inanırlar.
- Psikolojik sorunlarla (kişi, organizasyon, grup, topluluk vb.) ilgili düşüncelerinde üzgün, tiksiniş ve utanmış şekilde hissedebilirler.

- Psikolojik varlık konusunda deneyim sahibi olduklarında, genellikle olayları yorumlayıp, mizahı alay etmek için kullanırlar.
- Psikolojik varlığın dürüstlük ve samimiyet eksikliği hakkında açık bir söylem içeren eleştiriler yapabilirler.
- Yalan söylemek, başkalarının sömürülmesi ve ikiyüzlülük gibi olumsuz özelliklerin insanların temel özellikleri olduğuna inanırlar.
- Çoğu zaman insanların davranışlarının arkasında gizli duygu ve düşüncelerin olduğuna inanırlar.

2.9.2 Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizm, bireylerin veya örgütlerin özelliklerinden kaynaklandığından alanyazında örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde bireylerin örgüte bağlılıkları giderek önem kazandığından örgütsel sinizm önem kazanmış ve bu alanda yapılan çalışmaların sayısı artmıştır (Küçük ve Yavuz, 2021). Mirvis ve Kanter'in hazırladığı "Combating Cynicism In The Workplace" kitabında ilk defa bahsedilen örgütsel sinizm kavramı, 1989 yılından itibaren literatürdeki yerini almıştır (James, 2005). Örgütsel sinizm, klasik felsefi anlayışın aksine daha karmaşık yapıdadır. Kişilikten nesnel bir çalışma ortamına kadar çok sayıda belirleyici içermekte ve yine birçok sonucu ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel sinizm kavramının yapı ve süreç açısından karmaşıklığı, bu konudaki araştırmalarda bir kavram olarak tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum örgütsel sinizm kavramının karmaşıklığının yanı sıra değişmez, olağan bir durumdan daha çok süreç sonucu ortaya çıkması ile açıklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Örgütsel sinizm inanç, duygula ve davranışların oluşturduğu tutum şeklinde kavramsallaştırılmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010). Dean ve diğerlerinin (1998) yaptığı tanımda ise bireylerin içinde bulundukları örgüte gösterdikleri negatif tutumlar, duygu ve düşünceler ve örgütte dürüstlük olmadığı yönündeki inançları ile bu olumsuz duygu düşünceleri yansıtan örgütlerini aşağılayan, eleştiren davranışları gösterme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Andersson (1996) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizm; bir kişinin çalıştığı örgüte, bireylere, gruplara, ideolojik

görüşlere, sosyal yetenek ve kurumlara yönelik kuşkucu, güvensiz, hayal kırıklığı, kızgın ve ümitsizlik gibi sahip olduğu olumsuz tutum ve duyguları ifade etmektedir.

Örgütsel sinizmde, örgütteki bireyler örgütte alınan kararlara inanmamakta ve örgüttekilerin niyetine güvenmemektedirler. Ayrıca yöneticilerin gerçek karakterlerini yansıtmadıklarına düşünmektedirler (Kalağan ve Güzeller, 2010). Kişilerin çalıştıkları örgütlere karşı negatif ve olumsuz tutuma sahip olmalarının birçok sebebi bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin kişilerin düşük liderlik, aşırı şüpheli, kaygılı ve içe kapanıklık gibi kişisel özelliklerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Ancak birçok araştırmacı örgütsel sinizmin öğrenildiğini ve örgütlerin özelliklerine göre bireylerde davranış olarak ortaya çıktığını savunmaktadır (Özgener vd., 2008).

Örgütsel sinizm tanımlarında çeşitlilik olsa bile yapılan tanımlamalarda “örgüte karşı üç boyutlu olumsuz ve negatif tutum sergilenmesi” ortak betimleme olarak ön plana çıkmaktadır. Yapılan tanımlamalarda belirtilen negatif tutumların bahsedilen üç boyut şu şekilde açıklanmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998; Özgener vd., 2008; Kalağan ve Güzeller, 2010):

- 1) Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair **inanç**,
- 2) Örgüte karşı olumsuz ve negatif **duygu**,
- 3) İnançlar ve duygularla tutarlı olarak örgüte karşı aşağılayıcı, alaycı ve eleştirici **davranışlar**.

2.9.3 Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütsel sinizm olumsuz kişilik özelliklerden kaynaklanmasının yanı sıra örgütteki uygulamalardan da kaynaklanmaktadır (Kart, 2014). Örgüt içinde değişim çabalarının yanlış yönetilmesi, rol çatışmaları, çalışma saatlerinin çok uzun olması, yıldırma politikaları ve mobbing, sosyal desteklerin yetersiz kalması, dengesiz güç dağılımları, örgütteki iletişimin yetersizliği, terfilerdeki adaletsizlikler, işe geleneksel

yaklaşımlar, amaçların çatışması, örgütteki karmaşıklık, istihdamda sürekliliğin sağlanmaması, verilen sözlerin tutulmaması ve yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları örgütsel sinizmin sebepleri olarak sıralanmaktadır (Eaton, 2000). Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizmin ortaya çıkmasının nedeni bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.9.3.1 Bireysel Faktörler

Alanyazında örgütsel sinizmin yaş, eğitim, medeni hal, cinsiyet ve ekonomik gelir durumu gibi bireysel unsurların arasında ilişki olduğuna dair çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Ancak örgütsel sinizm ile kişisel faktörlerin tek başına incelenip kontrol veya aracı değişken olarak ele alındığında anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Pelit ve Ayduğan, 2011). Bu çalışmalar doğrultusunda örgütsel sinizm gibi negatif tutumların ortaya çıkmasına sebep olan bireysel faktörler şu şekilde açıklanmaktadır.

2.9.3.1.1 Yaş

Yaş bireylerin işlerine ait tutumlarını, beklentilerini, algılarını ve isteklerini etkileyebilmektedir. Çalışma hayatına yeni başlayacak bireylerde iş aramanın ve işe başlamanın sıkıntıları yaşanmaktadır. Bu kişiler almış oldukları eğitime uygun işte çalışma isteğine sahiptir. Gençler, kişisel yeteneklerini ve almış oldukları eğitimin özelliklerini ortaya koyabilecekleri, bireyler arasındaki iş ilişkilerinin beklentilerini karşıladığı bir işe sahip olmak istemektedirler (Çakır, 2001). Ancak genç yaştaki astların beklentileri karşılanmadığında, örgüte karşı olumsuz tutum sergileyebilmekte ve yaşa bağlı örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014).

2.9.3.1.2 Cinsiyet

Cinsiyetin sosyalleşmede oluşturduğu farklılıklar, erkek çalışanlar ile kadın çalışanların işin koşullarını farklı değerlendirmesine, çalışma hayatından farklı beklentilere sahip olmasına sebep olmaktadır. İş hayatında kadın çalışanlar için

ilişkiler, erkek çalışanlar için başarılı olmak önemlidir (Lambert, 1991). Bu tutum farklılıklarından dolayı cinsiyet, çalışma hayatında örgütsel sinizmi etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Mirvis ve Kanter (1991) tarafından yapılan çalışmada erkeklerin örgütsel sinizm tutumlarının düzeyinin daha fazla olduğu ortaya konulmuştur.

2.9.3.1.3 Medeni Durum

Medeni hal ile örgütsel sinizm ilişkisi incelendiğinde medeni durumun örgütsel sinizm tutumuna etkisinin değişkenlik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Delken (2004) tarafından yapılan araştırmada evlilerin örgütsel sinizm tutum düzeyinin daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Başka bir araştırmada Mirvis ve Kanter (1991) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada boşanmış çalışanların evli ve bekar çalışanlara göre daha sinik olduğu ortaya konulmuştur. Ancak bazı araştırmalarda ise medeni durumun örgütsel sinizm etkileyen önemli bir etken olmadığı ortaya konulmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010).

2.9.3.1.4 Eğitim Durumu

Kişilerin eğitim durumları, onların iş hayatına bakış açılarını ve çalışma yaşantılarından beklentilerini etkilemektedir. Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça çalışma hayatına ve işe yüklenen anlamda farklılaşmaktadır (Çakır, 2001). Eğitim durumu ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunduğu ve bu ilişkinin yönünün pozitif olduğu tespit edilmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde eğitim düzeyindeki artış örgüte karşı oluşan sinizm düzeyini de arttırmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010).

2.9.3.1.5 Gelir

Çalışılan iş alanında gelir tatmin edilmede ve motivasyon sağlamada önemli bir etken olduğundan örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında da etkili olmaktadır.

Araştırmalar, yüksek gelirli çalışanlarla karşılaştırıldığında, düşük gelirli çalışanların daha yüksek derecede örgütsel sinizm tutumuna sahip olduğunu göstermektedir (Fero, 2005; Mirvis ve Kanter, 1991). Çalışanların çalışma standartları parça başı ücret, saatlik ücret ve sabit ücret türü olmak üzere üç düzeye ayrıldığında, sabit ücretle ücretlendirilen çalışanların diğer çalışma koşullarına göre örgütsel sinizme karşı daha duyarlı oldukları görülmektedir (Delken, 2004).

2.9.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmin oluşturtuğu kapsam gereği çalışanları bireylerin sinikleşmesinde bireysel faktörlerden çok örgütsel faktörler ön plana çıkmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998; Delken, 2004; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Örgütsel sinizme neden olan örgütsel faktörlerle ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel politikalar örgüt içinde sinizme neden olan unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014).

2.9.3.2.1 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet örgütsel sinizme neden olan faktörlerdendir. Yapılan çalışmalarda bireylerin örgütlerinde adalet olduğuna dair inançları arttıkça, örgütsel sinizm düzeyi azalmaktadır. Çalışanların örgüte katkıları ve bunun sonucunda örgütün kendilerine sağladığı fayda ile başka örgütlerde çalışanların aynı girdiler ile sağladıkları fayda karşılaştırılarak, çalışanlar örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler. Bunun neticesinde örgütte adaletsizlik olduğunu düşündüklerinde çalışanların verimliliği düşmekte, işe karşı isteksizlik ve olumsuz duygular sergilemektedirler (Efeoğlu ve İplik, 2011). Çalışanlar örgüt yönetiminin adil olmadıklarını düşündüklerinde hayal kırıklığına uğramaktadırlar ve örgüte karşı öfke duymaktadırlar. Çalışanlar bu duygular ile örgüte düşmanlık, işe devamsızlık gibi davranışlar sergilemektedirler (Kalağan, 2009).

2.9.3.2.2 Psikolojik Sözleşme İhlali

Çalışanlar ile örgüt arasında ilişki temelinde informal beklentiler olarak tanımlanan psikolojik sözleşme, örgütlerde ihlal edilmesi durumunda örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olan önemli etkenlerdendir (Mimaroğlu, 2008). Yöneticilerin çalışanlardan beklentisi ile çalışanların yönetici ve örgütlerden beklentileri bazı hususlarda yazılı olmayan şekilde biçimlenmektedir. Çalışanlar psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini, yöneticilerden beklentileri ile yöneticilerin gerçekte ne verdiğini arasında fark olduğunu hissettiklerinde, kızgınlık, hayal kırıklığı, ihanet etme, işten ayrılma niyeti ve devamsızlığın artması gibi duygu ve durumları ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlali yani verilen sözlerin yerine getirilmemesi sonucu oluşan bu sinik duygular ile örgüte bağlılıkta azalma, alaycı davranışların örgütte artması, rekabetin çalışma arkadaşlarının arasına girmesi, verimliliğin düşmesi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009).

2.9.3.2.3 Örgütsel Politikalar

Örgütsel politika, örgütlerin karar verme sürecinde etkili olan ve bireysel çıkarları ön plana çıkardığı düşüncesine dayalı olarak algılandığından örgüt tarafından onaylanmayan duygu, düşünce ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2007). Örgüt politikası, çalışanların eylemlerine ve kararlarına karşı tutumdur. Örgütsel politikalar, egoizm, güven eksikliği ve kaygı gibi olumsuz duygulardan etkilenebilir. Bu nedenle, örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında önemli bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (James, 2005).

2.9.4 Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmi üç boyut içermektedir. Bu boyutlar bilişsel, duyusal ve davranışsal olarak adlandırılmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998). Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

1-Bilişsel Boyut: Bu boyutta, çalışanlar örgütte verilen kararlara karşı güven duymazlar ve örgütün dürüst olmadığına dair inanca sahiptirler (Dean ve diğerleri, 1998). Kişilerin çevrelerindeki olaylar, bireyler ve görüşlere ait sahip oldukları bilgi,

düşünce ve inançlar bilişsel durumu oluşturmaktadır (İnceoğlu, 2010). Örgütsel sinizimdeki bilişsel boyut sinik davranışlara yol açtığından alanyazında genellikle olumsuz inançlar ve düşünceler ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel sinizmde çok fazla olumsuz inanç söz konusudur. Bu inançlardan en önemlisi örgütün güvenilirlikten ve bütünlükten uzak olduğu inancıdır. Örgütte eşitlik, doğruluk, dürüstlük ve samimiyet gibi kavramların olmadığına inanılmaktadır. Bu inanca sahip çalışanlar, içine kapanık ve isteksiz, bireysel davranışlarında tutarsız ve güvensiz davranışlar sergilemektedirler (Dean ve diğerleri, 1998). Bilişsel boyuttaki sinik bireyler çıkarları için dürüst ve doğru olmak ayrıca samimiyet gibi bireysel değerlerden uzaklaşıp, örgütler için tehlike oluşturan olumsuz davranışlar sergilemektedirler (Karacaoğlu ve İnce, 2012).

2-Duyuşsal Boyut: Sinizmin duyuşsal boyutu olumlu veya olumsuz hislerini ifade etmektedir. Kişilerin yaşantıları bu tür duyguların oluşmasına ve işlevselleşmesine sebep olmaktadır (Köklü, 1995). İnsanların başkalarıyla olumlu ya da olumsuz bir ilişkiye sahip olmalarının ve onlara sempatik ya da itici yaklaşımlarının nedeni, daha önce kazanılmış duygusal tutum ve eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Daha öncesinde edinilen deneyimler, bilgi birikimleri başka bir ifade ile bilişsel öğeler, duyuşsal öğenin ortaya çıkmasında önemli bir unsurdur. Duyuşsal öğeler kişilerin değerleri ile de ilişkilidir. Bireylerin, diğer kişiler, nesneler ve durumlar ile ilişkilerine sahip olduğu değerler sisteminin etkisi oldukça fazladır (İnceoğlu, 2010). Örgütlerdeki sinik bireylerde çok fazla olumsuz duygu ortaya çıkmaktadır. Bu duygular sadece örgütte kalmayıp, aynı zamanda örgütten ayrıldıklarında örgütü düşünüp kızgın ve moralleri düşük hissedebileceklerdir. Hayal kırıklığı ve umutsuzluk, örgütsel sinikler arasında ortaya çıkan olumsuz duygulardır (Dean ve diğerleri, 1998).

3-Davranışsal Boyut: Astların, örgütlerine karşı hissettikleri olumsuz duygu ve düşünceleri sonucunda aşağılama ve küçümseme davranışları ile eleştirileri içeren boyuttur. Çalışanların yaptıkları eleştiriler alaycı bir dilde olduğu gibi, örgütün dürüst olmadığı ve samimiyetten uzak olduğuna dair söylemlerde olabilir. Sinik bireylerin, örgütte yaşanacak olaylar hakkında karamsar tahminlerde bulunma

eğilimleri bulunmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998). Örgütlerde sinik bireyler; örgütlerin uygulamalarını ve ilkelerini umursamazlar, bu bireyler yalan söyleme ve hile gibi etik olmayan ve güven duygusunu zedeleyen davranışlar ortaya koyabilirler (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Bu boyutta siniklerin davranışlarına, çalışanların örgütleri ile dalga geçmesi, eleştirmesi ve küçümseyerek gülümsemeleri örnek teşkil edebilir (Brandes ve Das, 2006).

2.9.5 Örgütsel Sinizmin Kuramları

Örgütlerin gelişimi için önemli olan örgütsel sinizm kavramını açıklayabilmek için kavramın temellerini oluşturan yaklaşımlar; Erdost vd. (2007) tarafından atfetme, tutum, sosyal değişim ve beklenti kuramı olarak açıklanmaktadır. Kalağan ve Güzeller (2010) duygusal olay teorisi ve sosyal motivasyon teorisini bu kuramlara dahil ederek açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu yaklaşımlar açıklanacaktır.

2.9.5.1 Atfetme Kuramı

Atfetme (nedensellik yükleme), insanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlama sürecidir. Bu süreç kişilerin hem kendi, hem de çevresindeki insanların davranışlarını değerlendirmesini, yaşanan olayları anlamlandırmasını ve yorumlaması açısından önem teşkil etmektedir. Çünkü bireylerin nedenler ile ilgili yaptığı çıkarımlar ileride gösterecekleri davranışları etkilemektedir. Yapılan çıkarımların davranışları yönlendirmesi bu kuramın temel noktasıdır (Kızgın ve Dalgın, 2012). Atfetme yaklaşımı, bireylerin duygu ve davranışlarına sebep olan nedenleri ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım bireyin, yöneticilere veya örgütün tamamına yönelik yaptığı atfetmeleri incelemektedir.

Dean ve diğerleri (1998) tarafından yapılan araştırmada, Weiner' in (1985) sosyal motivasyon teorisi, atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Buna dayanarak insanlar, yaşadıkları olumsuz olaylardan sonra bunlara ilişkin algılarına dayalı olarak nedensel yüklemelerde bulunurlar. Bu atıflar sonucunda da

sempati, öfke, umut veya sorumluluk gibi duygular ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu duygular toplum tarafından kabul gören davranışlar olabildiği gibi antisosyal davranışlarda olabilmektedir. Örgütlerde yaşanan olumsuz olayların örgüt ile ilişkilendirilmesi sonucunda oluşan atfetmeler kişilerin örgütü suçlamasına neden olmaktadır. Bu kuramda örgütün suçlandığı fikri ağır basmaktadır. Çünkü bireyler örgütü karşı suçlamalarda bulunmazlar ise örgüte karşı sinik davranışlar da sergilemeyeceklerdir (Eaton, 2000).

2.9.5.2 Tutum Kuramı

Tutum, olaylar, durumlar ve kişiler karşısında alınan pozisyon olarak tanımlanmaktadır. Tutumlar zihinsel aktiviteler sonucu oluşmakta ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar olarak ortaya çıkmaktadır (İnceoğlu, 2010). Tutumun boyutları olarak bilişsel, duyuşsal ve davranışsal unsurlar örgütsel sinizmin temelini oluşturur. Bundan dolayı Dean ve diğerleri (1998) tarafından yapılan örgütsel sinizmin tanımında ön plana çıkan bu üç boyuttaki tutumlar, örgütsel sinizmin kuramsal temelini açıklamaktadır. Sonuç olarak örgütsel sinizmde kişilerin örgütlerine karşı düşmanca duyguları, gizli düşmanlıkları, inançsızlıkları (bilişsel), endişeleri (duyuşsal), alay etmeleri (davranışsal) gibi duygu ve davranışları tutumlarını oluşturmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014).

2.9.5.3 Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı

1964 senesinde Blau'un geliştirdiği bu kuram, çalışanlar ile örgüt arasında açıkça ifade edilmese de ihlal edildiğinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran zorunluluklar olarak ifade edilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014). Kuram, örgütlerin sosyal değişimi başlatıp devam ettirebilmelerini, çalışanların mutlulukları için yatırımlar yapılmasına ve bunun çalışanlar tarafından doğru algılanmasına bağlamaktadır (Turunç ve Çelik, 2010). Örgütlerde çalışanlara verilen sözlerin tutulmaması ve beklentilerin karşılanmaması neticesinde bireyde örgüte karşı sinik duygular ortaya çıktığı kabul edildiğinden, örgütsel sinizm kavramının temelleri sosyal değişim kuramına dayandırılmaktadır (Kalağan, 2009).

2.9.5.4 Beklenti Kuramı

İnsanlar gösterdikleri çaba ile bunun karşılığında elde edecekleri kazanımlar hakkında fikir sahibidirler. Kişiler kendilerine vaat edilen ödülü ne kadar anlamlı bulmaları da önemlidir. Vroom'un Beklenti Kuramında örgütlerde çalışanların çabaları sonucunda ödüllendirilme ihtimali ve bu ödülün çalışanlar için anlamlı olması performans üzerine olumlu etki yaratmaktadır. Bu şartların oluşmaması durumunda çalışanlarda motivasyon eksikliği ortaya çıkmaktadır (Kart, 2014). Çalışanların örgütte beklentilerinin olumsuz olması, değişime yol açacak uygulamalara karşın ümitsizlik, çabalamalar sonucunda hedeflerin gerçekleştirilemeyeceği kaygısı Beklenti Kuramının örgütsel sinizmdeki yerini ortaya koymaktadır (James, 2005).

2.9.5.5 Duygusal Olaylar Kuramı

Weiss ve Cragonzo (1996) tarafından ortaya konulan kuramda, bireyin davranışı üzerinde duyguların ve modların etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre kişilerin geçmiş yaşantıları ve etkisi altında kaldıkları duygusal tecrübeler, şu anki yaşamlarını ve örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Aynı sadece geçmiş yaşantılar değil gün içinde yaşanmış duyguların da günün diğer bölümlerindeki davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma ortamında yaşanan hayal kırıklıkları, güvensizlikler, kaygı ve üzüntü gibi duygular çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Pelit ve Pelit, 2014). Örgüt çalışanlarının sinik tutum ve davranışlar sergilemeleri, geçmiş yaşantılarında veya gün içinde yaşadıkları duygu ve düşüncelerinin etkisinde kalmalarıyla açıklanmaktadır (Çelik ve Özdevecioğlu, 2001).

2.9.5.6 Sosyal Güdülenme Kuramı

Weiner' in 1985 yılında geliştirdiği sosyal motivasyon kuramında, iş görenlerin sinik olmalarının altında yatan nedenler hakkında görüşler ortaya konulmakta ve bu görüşlerin nedensel boyutları değerlendirilmektedir. Bu kuramda, çalışanların sinik

tutumlar göstermelerinin sebebi örgütsel nedenlerden çok, örgütte yaşanan olayların çalışanlar tarafından değerlendirilme biçimi olarak gösterilmektedir. Değerlendirmeler neticesinde, yaşanan olaylarda sorumluluğun aidiyeti ile ilgili kararlar ortaya çıkmakta ve gelecekte benzer olayların yaşanması beklenmektedir. Sorumluluklarla ilgili kararlar ve oluşan beklentiler çeşitli duyguların (kızgınlık, sempati vb.) ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Gelecekteki olayları tahmin etme ve nasıl davranılmasını gerektiğini belirlemek için izlenen yolda nedensellik ortaya konulmaktadır (Eaton, 2000).

2.9.6 Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütlerde ileri boyutlara taşındığı takdirde hem örgüt hem de çalışanlar için kayıplara ve ciddi problemlere sebep olacak örgütsel sinizmin sonuçları ortaya çıkmasına etken olan bireysel ve örgütsel olarak değerlendirilmektedir. Naus' a (2007) göre örgütsel sinizm sonuçları ortadan kaldırılmayıp örgütlerde devam ederse sonuçları örgüt ve bireyler açısından ağır olabilmekte, örgütün etkililiği azalmakta, örgütün yaşanabilirliği tehlike altına girmekte ve örgüt parçalanma ile karşı karşıya kalabilmektedir.

2.9.6.1 Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları

Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan örgütsel sinizm kişiler açısından çeşitli psikolojik etkilere sebep olmaktadır. Çalışmalar nörolojik ve duygusal bozukluklar, uykusuzluk, depresyon ve hayal kırıklığı, güvensizlik, kuşkuculuk gibi sonuçların ortaya çıktığını belirtmektedir (Kalağan, 2009; Pelit ve Ayduğan, 2011).

Sinizm nedeniyle, bireyler kızgınlık, küsme, zulüm etme ve savunmaya geçme davranışlarına daha fazla eğilim göstermektedirler. Ayrıca örgütlerinde sinik tutumlara sahip olan çalışanların bireysel öfke, hiddetlenme, gerilim, hüsrana, endişe, nefret, aşağılama, karamsarlık, umutsuzluk, hayal kırıklığı, uyku bozuklukları, şiddet

içerikli davranışlar gibi sinirsel ve duygusal tepkileri de örgütsel sinizm sonucu oluşan psikolojik sonuçlar arasında bulunmaktadır (Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizmin bireysel sonuçlarında psikolojik etkilerin yanı sıra fizyolojik etkilerde ortaya çıkmaktadır. Kalp damar rahatsızlıklarının görülmesi, ortalamanın üzerinde kiloya sahip olma fizyolojik sonuçlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca sinizm sonucunda alkol alma, sigara kullanma gibi davranışsal sonuçlarda oluşmaktadır (Pelit ve Ayduğan, 2011).

Örgütsel sinizmin psikolojik, fiziksel, davranışsal olarak bireylerde oluşturduğu olumsuz durumlar, işe gelmeme, işten ayrılma, performansın düşmesi gibi etkilere sebep olduğundan örgütler için önemli kayıplara sebep olmaktadır (Eaton, 2000).

2.9.6.2 Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütleri maddi ve manevi kayıplara uğratacak etkili sonuçlarının olduğu ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütsel sonuçlarla ilgili yapılan çalışmalarda iş tatmininin azalması, örgütsel bağlılığın azalması, tükenmişlik, yabancılaşma, güvensizlik, örgütsel vatandaşlık duygusunun azalması ortaya çıkan örgütsel sonuçlardır (Abraham, 2000; Eaton, 2000; Kalağan, 2009; Pelit ve Pelit, 2014). Ortaya çıkan sonuçlardan **örgütsel sinizm ile iş tatmini** (Abraham, 2000; Eaton, 2000; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003), **örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık** (Abraham, 2000; Brandes, 1997; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003), **örgütsel sinizm ile örgütsel güven** (Abraham, 2000), **örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık** (Abraham, 2000, James, 2005) arasında negatif ilişki, **örgütsel sinizm ile yabancılaşma** ve **örgütsel sinizm ile tükenmişlik** arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Abraham, 2000; Eaton, 2000; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003).

Örgütler için oldukça tehlikeli olan sinik tutumların örgütsel sonuçları şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009):

- ❖ Çalışanların lidere (yöneticiye) olan güven azalır.
- ❖ Örgüte bağlılık azalır.
- ❖ Örgüte güvensizlik artar.
- ❖ İş tatmini azalma meydana gelir.
- ❖ Örgütün performansı düşer.
- ❖ İşgücü devri azalır, işten ayrılma oranları artar.
- ❖ Örgütü aşağılamada, kurallara uyulmamasında, itaatsizlikte artış yaşanır.
- ❖ Örgüte karşı şüphe ile yaklaşılır.
- ❖ İşe devamsızlık ve işe yabancılaşma artar.
- ❖ Örgütsel değişim için gösterilen çaba azalır.
- ❖ Örgüt ile olan bağ kesilir.
- ❖ Çalışanların özgüveni azalır.

2.9.7 Örgütsel Sinizmin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Kalağan ve Güzeller (2010), yaptıkları araştırmada eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenler üzerinde örgütsel sinizmin etkilerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Öğretmenler ortaya attıkları fikirlerin ve gösterdikleri çabaların değerli bulunmadığı hissine kapılır, takdir edilmediklerine dair hisler gelişir. Bunun sonucunda zamanla duyarsızlaşmada artışlar gözlemlenir.
- Öğretmenler zamanla okula olan ilgilerini kaybederler ve okuldan uzaklaşmak için fırsatları değerlendirirler.
- Öğretmenler okulun gelişimi için öneride bulunmazlar, bir çalışmada yer almak istemezler ve yapılan çalışmaları da acımasız şekilde eleştirirler.
- Öğretmenler okul yöneticilerinin adil olmadığına ve hak etmeyen öğretmenlerin itibar gördüğüne inanmaktadırlar.
- Öğretmenler okulun geleceği ile ilgili olumsuz düşüncelere sahiptir ve yapılacak çalışmaların bu olumsuzlukları gideremeyeceğine, yeni sorunlar doğuracağını düşünmektedirler.

2.10 İlgili Araştırmalar

Alanyazın incelendiğinde bu araştırmanın konusu olan liderlik davranışları ve örgütsel sinizmi birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde yurt içinde ve yurt dışında liderlik davranışları ve örgütsel sinizmi birlikte inceleyen araştırmalar ele alınmıştır.

Polatcan'ın (2012) eğitim bilimleri alanında yaptığı araştırma, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını ortaya çıkarmıştır. Araştırma 2012 yılında Karabük ilinde görev yapan 500 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, okul yöneticilerinin daha düşük sinizm düzeyine ve daha yüksek liderlik davranışına sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada belirlenen demografik değişkenler ile liderlik davranışı ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Örgütsel sinizm ile liderlik davranışı arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Gövez (2014) tarafından işletme ana bilim dalında yapılan araştırmada dönüşümcü/etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizme etkisi incelenmiştir. Araştırmada dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin sinizm düzeyini ne derecede etkilediğini bulmak için aynı sektörde çalışan 129 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının sinizm derecesini azalttığını, ancak dönüşümcü liderlik modelinin sinizm derecesini daha fazla azalttığını göstermektedir.

Yerli (2016) işletme bilgi yönetimi anabilim dalında yaptığı araştırmada otokratik liderlik ve örgütsel sinizm kavramlarının ilişkisini ve örgütlerin verimliliği üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırma İstanbul ilinde havacılık sektöründe çalışan 58 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların otokratik liderlik ve örgütsel sinizm algıları ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda çalışanların otokratik liderlik algılarının orta düzeyde, örgütsel sinizm düzeylerinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Derin (2016) eğitim bilimleri alanında yaptığı araştırma ile demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini incelemiştir. Çalışma Balıkesir ilinde ortaokulda görev

yapan 383 öğretmeninden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın neticesinde demokratik liderlik ile örgütsel sinizm arasında yüksek düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerini demokratik lider olarak algıladıkları ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olmadığı sonucu çıkarılmıştır. Araştırmada örgütsel sinizm ile belirlenen demografik değişkenler arasında anlamlı farklılaşmaların olduğu bulunmuştur. Yapılan analizlerde demokratik liderlik stiline örgütsel sinizmi anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Hıdıroğlu (2018) eğitim yönetimi alanında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmayı Tekirdağ ilinde resmi okullarda görev yapan kadrolu öğretmenlerden topladığı veriler ile gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bulgularında okul müdürlerinin öğretmenlerin algısına göre dönüşümcü lider olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin düşük olduğu bulunmuştur. Örgütsel sinizm düzeylerinde demografik değişkenlerden okul türü ve branşlara göre anlamlı farklılaşmalar bulunurken, diğer değişkenlerde farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin liderlik stiline, örgütsel sinizm ile anlamlı ilişkisi olduğu ve yordadığı tespit edilmiştir.

Başaran (2020) tarafından “Okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine etkisi” yüksek lisans tezinde araştırılmıştır. Araştırmada 112 erkek 290 kadın olmak üzere 402 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularında dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerden cinsiyet, mesleki kıdem, şu anki okulda çalışma süresi, kadro türü ve mezun olunan kurum değişkenleri ile katılımcıların dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı farklılık bulunmazken, çalışılan okul türü ile Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek, ilkokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm puan ortalaması anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Mülayim (2019) “Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi” adlı yönetim ve organizasyon dalında yapılmış araştırmasında Elazığ ili merkezinde bankalarda görev yapan 243 çalışandan toplanan veriler değerlendirilmiştir. Araştırmada çalışanların dönüşümcü liderlik algısının yüksek, örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, medeni durum ve bankada çalışma süresi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Eğitim durumu ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık bulunamamışken, eğitim durumu ile örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel sinizm boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2013) tarafından yapılan “Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” adlı çalışmada mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma Ankara ili Altındağ ilçesinde mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 201 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Etkileşimci liderlik stili ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal sinizm alt boyutları arasında negatif yönde, davranışsal sinizm alt boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm alt boyutları üzerinde anlamlı birer yordayıcı olduğu belirlenmiştir.

Dülker (2019), “Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği” konulu yüksek lisans çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri 2016-2017 eğitim öğretim yılında Balıkesir ilinde 28

resmi lisede görev yapan 500 öğretmenden toplanan anket sonuçlarına göre düzenlenmiştir. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler tarafından okul yöneticilerinin liderlik stilinin dönüşümcü liderlik olarak algılandığı ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okul kıdemi arasında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile okul kıdemi ve branş arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi yordadığı sonucuna varılmıştır.

Demirçelik (2017) tarafından eğitim bilimleri alanında yapılan doktora tezi araştırmasında, okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla resmi ilkokul, ortaokul ve ortaöğretimde görev yapan 500 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin etkileşimsel liderlikten daha çok dönüşümsel liderlik davranışı gösterdikleri, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Araştırma dönüşümsel liderlik davranışı ortaya koyan okul müdürleri öğretmenlerin sinik davranış göstermelerini negatif yönde, etkileşimsel liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin ise öğretmenlerin sinik tutumlarını pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Korkmaz ve Demirçelik (2017) tarafından yapılan araştırmada “ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki” incelenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stili ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma verileri Kayseri’de beş ortaokulda çalışan 142 öğretmenden toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediği tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bommer, Rich ve Rubin (2005) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile çalışanların örgütsel değişim karşısında yaşadıkları sinizm ilişkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada veriler 372 çalışandan toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin çalışanları örgütsel değişim sırasında yaşadığı sinizmi daha doğru şekilde yönettiği ve bu yöneticilerin çalışanlarının sinizimden daha az etkilendiği ortaya çıkarılmıştır.

Wu, Neubert ve Yi (2007) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ve grup üyelerinin bağlılık algılarının örgütsel değişim sinizmine etkisini araştırmışlardır. Çalışma Çin’de 469 çalışandan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişime bağlı sinizm arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki olduğu; çalışanların grup uyumu hakkındaki algılarının dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi etkilediği ve grup uyumu yüksek düzeyde olduğunda dönüştürücü liderliğin örgütsel değişim sinizmi üzerinde daha fazla etkili olduğu belirtilmiştir.

Rabie, Karimi ve Sadigh (2016) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik stili ile örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırmada Tahran’da 1022 banka çalışanından veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulgularında dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı, örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir.

Penava ve Sehic (2014), yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim sürecinde çalışanların davranışlarının şekillendirmede etkisini araştırmışlardır. Araştırmada dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik davranışı boyutlarının, değişim sürecini etkileyen bağlılık, sinizm ve belirsizlik üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile sinizm arasında ters yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Laschinger, Wong ve Grau (2012) tarafından Toronto Üniversitesi, Western Üniversitesi ve yoğun bakım servislerinde çalışan toplam 615 hemşirenin katılımı ile yapılan araştırmada otantik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm davranışlarını anlamlı derecede yordadığı belirlenmiştir.

Dean ve diğerleri (1998) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işe katılım, yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada bir iş yerinde çalışan 129 yönetici ve iş görenden veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucu yöneticilerin liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasında kuvvetli ilişki olduğunu belirlemiştir. Algılanan sinizm düzeyinde yönetici ve iş görenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Nemr ve Liu (2021) tarafından yapılan çalışmanın amacı etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel sinizmin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Çalışma Mısır Sohag Üniversitesinde çalışan 400 öğretim üyesi ve yardımcılardan oluşan örneklem ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel sinizmin etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi etkilediğini, sinizm düzeyi yüksek çalışanlar arasında sinizm düzeyi düşük olanlara göre bu ilişkinin daha zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Jiang, Chen ve Sun (2019) otoriter liderlik ile çalışanların güvensiz davranışları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel sinizm ile işe yabancılaşmanın aracı rollerini incelemiştir. Araştırmanın sonucu örgütsel sinizmin otoriter liderlik ile çalışanların güvensiz davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel davranışın bir boyutu olan örgütsel sinizm ile farklı liderlik yaklaşımlarını ilişkisel boyutta ele alan nicel araştırmaların olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın öneminde belirtildiği üzere bu çalışma ise kadın okul müdürlerinin farklı alt boyuttaki liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ile ilişkisini ortaya koymaya çalışan bir araştırmadır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi hakkında bu bölümünde bilgi verilecektir.

3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Ankara'nın tüm ilçelerinde farklı eğitim kademelerinde (okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise) Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı resmi okullarda görev yapan kadın okul müdürlerinin öğretmenlerin algıladıkları liderlik davranışları ile öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ve düzeylerini, çeşitli demografik değişkenler açısından liderlik ve örgütsel sinizm düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını saptamaya yönelik ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir araştırmadır.

İlişkileri ve ilişkinin bağlantılarını inceleyen ilişkisel tarama modeline korelasyon ve nedensel araştırma yöntemleri örnek olarak verilmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Bu model korelasyonel araştırma olarakta adlandırılmaktadır. İlişkisel tarama modelinde birden fazla değişken arasında farklılaşmanın varlığının tespit edilmesi, farklılaşma mevcutsa bunun düzeylerini belirlemek amaçlanmaktadır. İlişkisel tarama modeli bir araştırma modelidir. İlişkisel tarama şeklindeki araştırmalarda tespit edilen ilişkiler, değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz (Karasar, 2013).

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminde veriler toplanır, işlenir ve veriler analiz edilerek anlamlı sonuçlar çıkarılır (Ekiz, 2015).

Bu araştırmada, önceden belirlenmiş alt problemler doğrultusunda çeşitli değişkenler arasındaki ilişki ve farklılıklar ile bu ilişki ve farklılıkların düzeylerini belirlemeye çalışılmaktadır.

3.2 Araştırma Çalışma Grubu

İlişkisel tarama gibi deneysel olmayan modellerde yapılan çalışmalarda, araştırmacının sadece doğru istatistiksel işlemler yapmayı sağlayacak nitelik ve sayıda katılımcı ile çalışması, bu durumda katılımcılar evreni temsil eden örneklemini değil, araştırmacının sonuçları atfedeceği gruplar çalışma grubunu oluşturmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016).

Araştırmada belirlenen çalışma grubunu, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın tüm ilçelerinde MEB'e bağlı farklı eğitim kademelerindeki resmi okullarda kadın okul müdürleri ile çalışan 384 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından internet sitesinde paylaşılan istatistiksel verilerde Ankara ilinde görev yapan 269 kadın okul müdürünün çalıştıkları okullara ulaşılmıştır (Ankara MEM, 2021). Pandemiden dolayı uzaktan eğitim devam ettiğinden anketlerin elektronik formlarının öğretmenlere ulaşılması sağlanmıştır. Öğretmenler tarafından elektronik form şeklinde doldurulan 384 anket değerlendirilmeye alınarak veri analizinde kullanılmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerini toplamak için üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde “ Kişisel Bilgiler Formu”, ikinci bölümde “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ)” ve üçüncü bölümde “Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖÖSÖ)” yer almaktadır.

3.3.1 Kişisel Bilgiler Formu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında bilgi edinmeyi sağlayan formdur. Kişisel bilgiler formu ile öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi, branşı, çalıştığı okuldaki görev süresi, mevcut okul müdürü ile çalışma süresi ve eğitim durumu gibi demografik değişkenler hakkında bilgi toplanmıştır.

3.3.2 Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ)

Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilmiştir Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde; okul müdürlerinin, otoriter liderlik (1-10. madde), demokratik liderlik (11-23. madde), serbest bırakıcı liderlik (24-34. madde), dönüşümcü liderlik (35-49. madde) ve etkileşimci liderlik (50-59. madde) davranışlarına yönelik 59 soru yer almaktadır. Liderlik ölçeğindeki maddeler “1=Hiç katılmıyorum”, “2=Az katılıyorum”, “3=Orta düzeyde katılıyorum”, “4=Çok katılıyorum”, “5=Tamamen katılıyorum” şeklinde beşli derecelendirilmiş likert biçiminde düzenlenmiştir. Ölçekte 24, 25, 29, 32, 52, 56 ve 59. maddeler ters puanlanmıştır. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin araştırmada kullanılabilmesi için ölçeği geliştiren Taş ve Çelik’ten izin alınmıştır (EK A). LTDÖ’de puanlama sonucunda yüksek puan alan boyutun özelliğinin yüksek düzeyde sergilendiği kabul edilmiştir. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde yer alan ifadelerin alabilecekleri puan aralıklarının değerleri tablo 3. 1.’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 1.

LTDÖ Puan Değerleri

Seçenek	Seçenek Puanı	Puan Aralıkları
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.79
Az Katılıyorum	2	1.80-2.59
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	2.60-3.39
Çok Katılıyorum	4	3.40-4.19
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00

Liderlik tarzı davranış ölçeğinin geçerliliğinin saptanmasına yönelik Metin (2020) tarafından yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde χ^2/df oranı 2,94 olarak bulunmuştur. Ayrıca RMSEA değeri 0,07, NFI’nın değeri 0,95, CFI değeri 0,97 ve IFI değeri 0,97 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uyum değerlerinin istatistiksel olarak kabul edilebilir sınırlarda olduğu ve ölçeğin yapısının geçerli olduğu ortaya konmuştur. Araştırma kapsamında Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği verilerine göre güvenirlik analizi yapılmıştır. Bir ölçekte güvenirlik katsayısının değerlendirmesi yapılırken, Cronbach’s Alpha katsayısının değeri .40’dan düşük olması ölçeğin güvenilir olmadığını, ölçeğin .40- .59 arası değer alması düşük güvenirlikte olduğunu, Cronbach’s Alpha katsayısının .60- .79 arası

olduğunda oldukça güvenilir olduğunu, .80-1.00 arası değer in ise yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2002; Tavşancıl, 2002). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda LTDÖ' nün iç tutarlılık Cronbach's Alpha Güvenirlik katsayısı hesaplanarak ölçeğin tamamı için genel güvenilirlik katsayısı .938 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer liderlik tarzı davranış ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği alt boyutlarına da güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Alt boyutların Cronbach's Alpha katsayısı güvenilirlik analizi sonuçları tablo 3.2.' de gösterilmiştir. Alt boyutların Cronbach's Alpha değerleride incelendiğinde bu ölçeğin araştırma için güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. 2.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçekler ve Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LTDÖ)	0,938	59
Otokratik Liderlik	0,821	10
Demokratik Liderlik	0,932	13
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,476	11
Dönüşümcü Liderlik	0,955	14
Etkileşimci Liderlik	0,914	10

3.3.3 Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖÖSÖ)

Bu ölçek Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 25 madde bulunmakta ve ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarını çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma (1-7. madde) alt boyutu, performansı düşüren etkenler (8-16. madde) alt boyutu, okula karşı olumsuz tutum (17-21. madde) alt boyutu ve uygulamalara katılım (22-25. madde) alt boyutu oluşturmaktadır. Sağır ve Oğuz (2012), ölçeği geliştirme çalışmalarında ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için faktör analizi yapılmasına karar vermiştir. Kaiser-

Meyer- Olkin (KMO) testi yapılarak araştırma verilerinin faktör analizine uygun dağılım yapıp yapmadığı belirlenmiştir. Testin sonucu 0,88 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değere göre geçerliliğin sınanması için ölçeğin faktör analizinin yapılması uygun bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt boyutundaki maddelerin toplam varyansın %38'ini, performansı düşüren etkenler alt boyutundaki maddelerin, toplam varyansın % 8'ini, okula karşı olumsuz tutum alt boyutunu oluşturan maddelerin, toplam varyansın % 8'ini ve uygulamalara katılım alt boyut maddelerinin, toplam varyansın % 5'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bu şekilde yapılan geçerlilik sınavı sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısı ile toplam varyansın %59'unu açıkladığı ortaya konmuştur. Örgütsel sinizm ölçeği beşli derecelendirilmiş likert biçiminde düzenlenmiştir ve yer alan ifadeler, “1= Hiç katılmıyorum”, “2=Az katılıyorum”, “3=Orta düzeyde katılıyorum”, “4=Çok katılıyorum”, “5=Tamamen katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin cevaplanmasında alınabilecek puan en az 25, en fazla 125 olmaktadır. Ölçekten alınan puanlar değerlendirilirken, puan değerinin yüksek olması örgütsel sinizm tutumunun yüksek düzeyde olduğunu, puan değerlerinin düşük olması ise örgütsel sinizm tutumlarının düşük düzeyde ortaya çıktığını göstermektedir. Ölçek verileri analiz edilirken 22, 23, 24, 25. maddeler ters puanlanmaktadır. Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeğinin bu çalışmada kullanılabilmesi için ölçeği geliştiren Sağır ve Oğuz'dan izin alınmıştır (EK A). ÖÖSÖ' de yer alan ifadelerin puanlama değerleri tablo 3. 3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3. 3.

ÖÖSÖ Puan Değerleri

Seçenek	Seçenek Puanı	Puan Aralıkları
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.79
Az Katılıyorum	2	1.80-2.59
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	2.60-3.39
Çok Katılıyorum	4	3.40-4.19
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00

ÖÖSÖ'nün güvenirlik analizi için iç tutarlılık Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Tavşancıl (2020), araştırmalarda veri toplamak için kullanılan

ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayısının .40'dan düşük olması durumunda ölçeğin güvenilir olmadığını, .40- .59 arası değer aldığındaki düşük güvenilirlikte olduğunu, .60- .79 arası değer oldukça güvenilir olduğunu, .80-1.00 arası değer ise yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu değerlendirmenin sonucunda ÖÖSÖ'nün tamamı için genel güvenilirlik katsayısı .959 olarak bulunduğundan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirlenmiştir. Güvenirlik için iç tutarlılık Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ölçeğin alt boyutları içinde hesaplanmıştır. Alt boyutların güvenilirlik katsayıları tablo 3.4' te gösterilmiştir. Tablodaki analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin alt boyutlarının da yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguların değerlendirilmesi neticesinde ÖÖSÖ' nin araştırmada kullanılabilecek güvenilir bir ölçek olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 3. 4.

Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçekler ve Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Sinizim Ölçeği	0,959	25
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal-Davranışsal)	0,915	7
Uzaklaşma		
Performansı Düşüren Etkenler	0,939	9
Okula Karşı Olumsuz Tutum	0,884	5
Uygulamalara Katılım	0,822	4

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmanın verilerini toplamak için hazırlanan ölçekler Kastamonu Üniversitesi'nin Etik Kurulu kararı ile uygun bulunmuştur (EK B). Ölçeğin Ankara' da bulunan okullarda uygulanabilmesi için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 02/03/2021 tarihli ve E-14588481-605.99-21567049 sayılı yazısı ile araştırma izni alınmıştır (EK C). 2020-2021 eğitim- öğretim yılında Ankara' nın tüm ilçelerinde

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan ve okul müdürleri kadın olan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Pandemiden dolayı okullar uzaktan eğitim yaptığından ölçekler elektronik form şeklinde öğretmenlere ulaştırılmıştır. Ölçekler uygulanmadan önce öğretmenlere; isimlerinin istenmediğinin, katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğunun, sorulara içtenlikle cevap verilmesinin araştırmanın sonucu için önemli olduğu ve çalışmanın sonuçlarının bilimsel amaçlarla kullanılacağı bilgilendirilmesi yapılmıştır. Online olarak ulaştırılan ölçek formunu 384 öğretmen doldurmuştur ve verilerin analizinde bu anketler kullanılmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Verileri analiz etmek Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for windows programının 22.0 sürümü kullanılmıştır. Programın kullanımında Can (2019) tarafından hazırlanan nicel veri analizi kitabından faydalanılmıştır. Ölçeklerden alınan puanların analizi sırasında, tanımlayıcı istatistiksel metodlardan aritmetik ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (Ss), frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları hesaplanmıştır. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ve Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki ve değişkenler arasındaki anlamlı farklılıkların hangi analizler ile yapılmasına karar vermek için dağılımların normallik testi yapılmıştır. Yapılan analizde çarpıklık katsayısı (skewness) ve basıklık katsayısı (kurtosis) belirlenmiştir. Tablo 3. 5. 'te ve tablo 3. 6. ' da gösterilen LTDÖ ve ÖÖSÖ ile bu ölçeklerin alt boyutlarına ait puanların normal dağılıp dağılmadığına yönelik yapılan normallik testinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının ± 2 sınırları arasında değer aldığı belirlenmiştir. George ve Mallery (2010), çarpıklık ve basıklık katsayısının ± 2 sınırları arasında değer aldığıda dağılımın normal dağılımdan büyük ölçüde sapmadığını ve dağılım normal olduğunu kabul etmektedir. Araştırmadaki ölçeklerin toplam ve alt boyutlarının puanları çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2 arasında kaldığından veriler normal dağılım göstermektedir. Araştırmada veriler normal dağıldığından alt problemler doğrultusunda parametrik testler uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 3. 5.

LTDÖ Normallik Analizi (Çarpıklık ve Basıklık Değerleri)

	N	$\bar{X}$	Ss	Skewness	Std. Error	Kurtosis	Std. Error
Otokratik Liderlik	384	2,2997	,66570	1,372	,125	2,021	,248
Demokratik Liderlik	384	3,8640	,76498	-1,332	,125	2,055	,248
Serbest Bırakıcı Liderlik	384	3,2912	,40768	-,821	,125	1,582	,248
Dönüşümcü Liderlik	384	3,8703	,83410	-,965	,125	,659	,248
Etkileşimci Liderlik	384	4,0208	,75045	-,967	,125	,723	,248
Liderlik Ölçeği Toplam	384	3,5203	,48438	-,954	,125	,665	,248

Tablo 3. 6.

ÖÖSÖ Normallik Analizi (Çarpıklık ve Basıklık Değerleri)

	N	$\bar{X}$	Ss	Skewness	Std. Error	Kurtosis	Std. Error
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal-Davranışsal) Uzaklaşma	384	1,9330	,90861	,940	,125	,122	,248
Performansı Düşüren Etkenler	384	2,1270	1,08968	,751	,125	-,583	,248
Okula Karşı Olumsuz Tutum	384	1,5542	,78443	1,344	,125	,841	,248
Uygulamalara Katılım	384	1,7585	,74186	1,199	,125	1,919	,248
Sinizim Ölçeği Toplam	384	1,8992	,81127	,854	,125	-,223	,248

Alt problemlerin çözümlenmesi için aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans hesaplamaları yapılmıştır. Ayrıca bağımsız gruplar için parametrik testlerden t- testi ve tek yönlü varyan analizi (ANOVA) ,bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson korelasyon katsayısı (r) ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordayıp yordamadığını tespit etmek

için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerin değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak belirlenmiştir.

LTDÖ'nün toplam ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının düzeyleri belirlenirken Taş vd. (2007) tarafından belirtilmiş beşli likert tipi ölçek değer aralıkları kullanılmıştır. Bu aralıklara göre 1.00-1.79 arası değerler çok düşük düzeyde, 1.80-2.59 arası değerler düşük düzeyde, 2.60-3.39 arası değerler orta düzeyde, 3.40-4.19 arası değerler yüksek düzeyde, 4.20-5.00 arası değerler çok yüksek düzeyde şeklinde değerlendirilmeye alınmıştır.

Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeğinin toplam ve alt boyutlarının aritmetik ortalamasının düzeyleri belirlenirken Sağır ve Oğuz'un (2012) belirttiği beşli likert tipi ölçek değer aralıkları kullanılmıştır. Bu değerlerde 1.00-1.79 arası değerler çok düşük düzey, 1.80-2.59 arası değerler düşük düzey, 2.60-3.39 arası değerler orta düzey, 3.40-4.19 arası değerler yüksek düzey, 4.20-5.00 arası değerler çok yüksek düzey olarak değerlendirilmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde çalışma grubunun demografik bilgilerine ve çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan alt problemlere yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan kadın okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin cinsiyet, branş, yaş, mesleki kıdem, çalıştığı okuldaki görev süresi, mevcut okul müdürü ile çalışma süresi ve eğitim durumu bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ait frekans ve yüzde dağılımları tablo 4. 1. 'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 1.

Öğretmenlerin Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri

	Gruplar	Frekans (f)	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	290	75,5	75,5
	Erkek	94	24,5	100,0
	Toplam	384	100,0	
Branş	Sınıf Öğretmeni	152	39,6	39,6
	Branş Öğretmeni	232	60,4	100,0
	Toplam	384	100,0	
Yaş	22-30	72	18,8	18,8
	31-40	185	48,2	66,9
	41-50	101	26,3	93,2
	51 ve Üzeri	26	6,8	100,0
	Toplam	384	100,0	

Tablo 4. 1.'in devamı...

Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	70	18,2	18,2
	6-10 Yıl	62	16,1	34,4
	11-20 Yıl	162	42,2	76,6
	21 Yıl ve Üzeri	90	23,4	100,0
	Toplam	384	100,0	
Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	214	55,7	55,7
	6-10 Yıl	133	34,6	90,4
	11 yıl ve Üzeri	37	9,6	100,0
	Toplam	384	100,0	
Mevcut Okul Müdürü İle Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	111	28,9	28,9
	1-2 Yıl	110	28,6	57,6
	3-4 Yıl	126	32,8	90,4
	5 Yıl ve Üzeri	37	9,6	100,0
	Toplam	384	100,0	
Eğitim Durumu	Lisans	339	88,3	88,3
	Yüksek Lisans	45	11,7	100,0
	Toplam	384	100,0	

Demografik bilgilere ilişkin veriler incelendiğinde, araştırmada çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin 290'ı (%75,5) kadın, 94'ü (%24,5) erkektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 152'si (%39,6) sınıf öğretmeni, 232'si (%60,4) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 72'si (%18,8) 22-30 yaş aralığında, 185'i (%48,2) 31-40 yaş aralığında, 101'i (%26,3) 41-50 yaş aralığında, 26'sı (%6,8) 51 yaş ve üzerindedir.

Öğretmenlerin 70'i (%18,2) 1-5 yıl, 62'si (%16,1) 6-10 yıl, 162'si (%42,2) 11-20 yıl ve 90'ı (%23,4) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 214'i (%55,7) 1-5 yıl, 133'ü (%34,6) 6-10 yıl, 37'si (%9,6) 11 yıl ve üzeri şu an çalıştığı okulda görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 111'i (%28,9) 1 yıldan az, 110'u (28,6) 1-2 yıl, 126'sı (%32,8) 3-4 yıl, 37'si (%9,6) 5 yıl ve üzeri mevcut okul müdürü ile çalışma süresine sahiptir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 339'u (%88,3) lisans, 45'i (%11,7) yüksek lisans mezunudur.

4.2 Öğretmenlerin Algılarına Göre Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışlarının Düzeyi

Araştırmanın birinci alt problemi, kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin algılarına göre ne düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Bu alt problemin analizine yönelik olarak öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları düzeyine ilişkin algılarının betimlenmesi için Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin alt boyutlarına yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait analizlere yer verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları düzeyine ilişkin algılarının betimsel istatistik bulguları tablo 4. 2' de yer almaktadır.

Tablo 4. 2.

Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Betimsel Analiz Sonuçları

Liderlik Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	S.S.
Otokratik Liderlik	384	2,2997	,66570
Demokratik Liderlik	384	3,8640	,76498
Serbest Bırakıcı Liderlik	384	3,2912	,40768
Dönüşümcü Liderlik	384	3,8703	,83410
Etkileşimci Liderlik	384	4,0208	,75045
Liderlik Davranışları Ortalama	384	3,5203	,48438

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları düzeyleri incelendiğinde kadın okul müdürlerinin en fazla etkileşimci liderlik davranışı ($\bar{X}=4,0208$), ikinci sıradaki dönüşümcü liderlik ($\bar{X}=3,8703$)

davranışı sergilediği bulunmuştur. Üçüncü sırada demokratik liderlik ($\bar{X}=3,8640$), ardından serbest bırakıcı liderlik ($\bar{X}=3,2912$) belirlenmiştir. Otokratik liderlik ($\bar{X}=2,2997$) ise öğretmen algılarına göre en düşük düzeyde liderlik davranışı olarak ortaya konmuştur. Öğretmenlerin algısına göre kadın okul müdürleri yüksek düzeyde liderlik davranışı sergilemektedirler. Kadın okul müdürlerinin ortaya koyduğu etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve demokratik liderlik düzeyleri ortalamalar değerlendirildiğinde yüksek düzeyde, otokratik liderlik ise düşük düzeyde algılanmaktadır.

4.3 Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Göre Anlamlı Farklılaşmanın İncelenmesi

Araştırmanın ikinci alt problemi öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, görev yaptıkları okullardaki öğretmenlerin demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem yılı, okuldaki görev süresi, okul müdürü ile çalışma süresi) göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Verilerin analizi sırasında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve dağılımın normal dağılım olduğu ve betimsel istatistiksel analizlerle birlikte parametrik testlerin yapılması gerektiği belirlenmiştir. Demografik değişkenlere göre farklılaşmanın durumunu test etmek için bağımsız değişkenler için T-testi ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi kullanılmıştır.

Tablo 4. 3.

Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	T	Sd	F	p
Otokratik Liderlik	Kadın	290	2,3059	,68841	,316	382	1,467	,752
	Erkek	94	2,2809	,59320				
Demokratik Liderlik	Kadın	290	3,8528	,79773	-,503	382	2,263	,615
	Erkek	94	3,8985	,65643				

Tablo 4. 3' ün devamı...

Serbest Bırakıcı	Kadın	290	3,2746	,42452	-1,402	382	3,563	,162
Liderlik	Erkek	94	3,3424	,34775				
Dönüşümcü	Kadın	290	3,8545	,86830	-,653	382	7,077	,474
Liderlik	Erkek	94	3,9191	,72047				
Etkileşimci	Kadın	290	3,9928	,77485	-1,289	382	17,485	,198
Liderlik	Erkek	94	4,1074	,66595				

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4. 3' de kadın okul müdürlerinin öğretmenlerin algılarına göre sergiledikleri liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler için t-testi incelendiğinde, otokratik liderlik [$t_{(382)} = ,316$; $p > .05$], demokratik liderlik [$t_{(382)} = -,503$; $p > .05$], serbest bırakıcı liderlik [$t_{(382)} = -1,402$; $p > .05$], dönüşümcü liderlik [$t_{(382)} = -,653$; $p > .05$] ve etkileşimci liderlik [$t_{(382)} = -1,289$; $p > .05$] algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin kadın okul müdürlerinde algıladıkları liderlik davranış düzeyleri birbirlerine yakın şekilde ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. 4.

Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Branş Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	S.S.	T	Sd	F	p
Otokratik	Sınıf Öğretmeni	152	2,2118	,69634	-2,104	382	,304	,036*
Liderlik	Branş Öğretmeni	232	2,3573	,63983				
Demokratik	Sınıf Öğretmeni	152	3,9666	,71196	2,138	382	,335	,033*
Liderlik	Branş Öğretmeni	232	3,7968	,79212				
Serbest	Sınıf Öğretmeni	152	3,3810	,40219	3,546	382	,004	,000*
Bırakıcı	Branş Öğretmeni	232	3,2324	,40130				
Liderlik								
Dönüşümcü	Sınıf Öğretmeni	152	4,0469	,73779	3,405	382	2,200	,001*
Liderlik	Branş Öğretmeni	232	3,7546	,87391				
Etkileşimci	Sınıf Öğretmeni	152	4,1355	,62205	2,440	382	5,095	,010*
Liderlik	Branş Öğretmeni	232	3,9457	,81638				

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4. 4. 'deki öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, öğretmenlerin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmak için bağımsız değişkenler için t- testi yapılmıştır. Analizin sonuçları incelendiğinde tüm alt boyutlarda branş değişkenine göre anlamlı farklılaşma ($p<.05$) olduğu bulunmuştur. Tablo incelendiğinde demokratik liderlik ($\bar{X}=3,9666$), serbest bırakıcı liderlik ($\bar{X}=3,3810$), dönüşümcü liderlik ($\bar{X}=4,0469$) ve etkileşimci liderlik ($\bar{X}=4,1355$) algı düzeylerinde anlamlı farklılığın sınıf öğretmenlerinin lehine olduğu tespit edilmiştir. Otokratik liderlik ($\bar{X}=2,3573$) algı düzeyinde ise anlamlı farklılaşma branş öğretmenlerinin lehine bulunmuştur.

Tablo 4. 5.

Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Anlamlılık
Otokratik Liderlik	22-30	72	2,4625	,73627	5,727	,001*	22-30↔31-40 31-40↔51 ve üzeri 41-50↔51 ve üzeri
	31-40	185	2,2173	,64025			
	41-50	101	2,2366	,58851			
	51 ve Üzeri	26	2,6808	,74405			
	Toplam	384	2,2997	,66570			
Demokratik Liderlik	22-30	72	3,7521	,85514	2,490	,060	
	31-40	185	3,8428	,74419			
	41-50	101	4,0251	,76646			
	51 ve Üzeri	26	3,6982	,53821			
	Toplam	384	3,8640	,76498			
Serbest Bırakıcı Liderlik	22-30	72	3,2222	,47444	3,353	,019*	22-30↔41-50 41-50↔51 ve üzeri
	31-40	185	3,2924	,38902			
	41-50	101	3,3762	,40268			
	51 ve Üzeri	26	3,1434	,28070			
	Toplam	384	3,2912	,40768			
Dönüşümcü Liderlik	22-30	72	3,8750	,86915	1,113	,344	
	31-40	185	3,8209	,83550			
	41-50	101	3,9901	,83540			
	51 ve Üzeri	26	3,7436	,70065			
	Toplam	384	3,8703	,83410			

Tablo 4. 5'in devamı...

	22-30	72	4,0111	,78212		
	31-40	185	3,9870	,73732		
Etkileşimci Liderlik	41-50	101	4,1208	,79061	,951	,416
	51 ve Üzeri	26	3,9000	,56991		
	Toplam	384	4,0208	,75045		

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4. 5. 'teki öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik liderlik ($F=2,490$; $p>.05$), dönüşümcü liderlik ($F=1,113$; $p>.05$) ve etkileşimci liderlik ($F=0,951$; $p>.05$) algılarının yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin sergiledikleri otokratik liderlik ($F=5,727$; $p<.05$) ve serbest bırakıcı liderlik ($F=3,353$; $p<.05$) algılarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Öğretmenlerin otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik algı düzeylerinin hangi yaş grubunda farklılaştığını tespit etmek için post hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. Otokratik liderlik davranışı algı düzeylerine göre 22-30 yaş ($\bar{X}=2,4625$) arasındaki öğretmenler ile 31-40 yaş ($\bar{X}=2,2173$) arasındaki öğretmenler arasında 22-30 yaş öğretmenlerin lehine; 31-40 yaş ($\bar{X}=2,2173$) arasındaki öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş ($\bar{X}=2,6808$) arasındaki öğretmenler arasında 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin lehine; 41-50 yaş ($\bar{X}=2,2366$) arasındaki öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş ($\bar{X}=2,6808$) arasındaki öğretmenler arasında 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik davranışı algı düzeylerine göre 22-30 yaş ($\bar{X}=3,2222$) arasındaki öğretmenler ile 41-50 yaş ($\bar{X}=3,3762$) arasındaki öğretmenler arasında ve 41-50 yaş ($\bar{X}=3,3762$) arasındaki öğretmenler ile 51 ve üzeri yaş ($\bar{X}=3,1434$) arasındaki öğretmenler arasında 41-50 yaş öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna

göre 41-50 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik algı düzeylerinin farklılaşmanın olduğu yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 41-50 yaş grubundaki öğretmenler kadın okul müdürlerini daha fazla serbest bırakıcı liderlik davranışı sergilediğini değerlendirmektedirler.

Tablo 4. 6.

Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Anlamlılık
Otokratik Liderlik	1-5 Yıl	70	2,4229	,71225	4,190	,006*	6-10 yıl↔11-20 yıl 1-5 yıl↔11-20 yıl 11-20 yıl↔21 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	62	2,3887	,83433			
	11-20 Yıl	162	2,1611	,54616			
	21 Yıl ve Üzeri	90	2,3922	,66031			
	Toplam	384	2,2997	,66570			
Demokratik Liderlik	1-5 Yıl	70	3,7582	,90129	4,225	,006*	1-5 yıl↔11-20 yıl 6-10 yıl↔11-20 yıl 6-10 yıl↔21 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	62	3,6055	,84374			
	11-20 Yıl	162	3,9739	,66764			
	21 Yıl ve Üzeri	90	3,9265	,71623			
	Toplam	384	3,8640	,76498			
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 Yıl	70	3,2169	,43262	1,969	,118	
	6-10 Yıl	62	3,2273	,51287			
	11-20 Yıl	162	3,3260	,33737			
	21 Yıl ve Üzeri	90	3,3303	,41592			
	Toplam	384	3,2912	,40768			
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	70	3,8657	,86577	2,633	,050*	6-10 yıl↔11-20 yıl 6-10 yıl↔21 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	62	3,6065	,88342			
	11-20 Yıl	162	3,9333	,81246			
	21 Yıl ve Üzeri	90	3,9422	,78920			
	Toplam	384	3,8703	,83410			
Etkileşimci Liderlik	1-5 Yıl	70	3,9857	,82678	1,049	,371	
	6-10 Yıl	62	3,8823	,76555			
	11-20 Yıl	162	4,0599	,71588			
	21 Yıl ve Üzeri	90	4,0733	,73817			
	Toplam	384	4,0208	,75045			

*p< .05, **p< .01

Tablo 4. 6. 'daki öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin sergiledikleri, serbest bırakıcı liderlik ($F=1,969$; $p>.05$) ve etkileşimci liderlik ($F=1,049$; $p>.05$) algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Fakat öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin sergiledikleri otokratik liderlik ($F=4,190$; $p<.05$), demokratik liderlik ($F=4,225$; $p<.05$) ve dönüşümcü liderlik ($F=2,633$; $p<.05$) algılarının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Öğretmenlerin otokratik liderlik, demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin hangi mesleki kıdem yılında farklılaştığını tespit etmek için post hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. Otokratik liderlik davranışı algı düzeylerine göre 1-5 yıl ($\bar{X}=2,4229$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl ($\bar{X}=2,1611$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine; 6-10 yıl ($\bar{X}=2,3887$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl ($\bar{X}=2,1611$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 6-10 yıl deneyimi olan öğretmenlerin lehine; 11-20 yıl ($\bar{X}=2,1611$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,3922$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin otokratik liderlik algı düzeyleri 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır. 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin otokratik liderlik algı düzeyleri de 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin otokratik liderlik algısı 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde ortaya çıkarak farklılaşmıştır.

Demokratik liderlik davranışı algı düzeylerine göre 1-5 yıl ($\bar{X}=3,7582$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl ($\bar{X}=3,9739$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında; 6-10 yıl ($\bar{X}=3,6055$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler

ile 11-20 yıl ($\bar{X}=3,9739$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 11-20 yıl öğretmenlerin lehine; 6-10 yıl ($\bar{X}=3,6055$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,9265$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri öğretmenlerin lehine şekilde istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler kadın okul müdürünü 1-5 yıl ve 6-10 mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha demokratik lider olarak algılamaktadır. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise 6-10 yıl arasında mesleki deneyimi olan öğretmenlere göre kadın okul müdürünü daha demokratik lider olarak algılamaktadır.

Mesleki kıdem ortalamaları değerlendirildiğinde 11-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarında, demokratik liderlik algı düzeylerinin diğer mesleki kıdem yıllarına sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik davranışı algı düzeylerine göre 6-10 yıl ($\bar{X}=3,6065$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl ($\bar{X}=3,9333$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 11-20 yıl deneyimi olanların lehine; 6-10 yıl ($\bar{X}=3,6065$) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,9422$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Farklılaşma değerlendirildiğinde 11-20 yıl deneyimi olanlar 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlara göre kadın okul müdürünü dönüşümcü lider olarak algılamaları daha yüksek düzeydedir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 7.

Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Öğretmenlerin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalıştığı Okulda Görev Süresi	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Anlamlılık
Otokratik Liderlik	1-5 Yıl	214	2,3023	,72010	1,443	,238	
	6-10 Yıl	133	2,3421	,62888			
	11 yıl ve Üzeri	37	2,1324	,40142			
	Toplam	384	2,2997	,66570			
Demokratik Liderlik	1-5 Yıl	214	3,8925	,82753	4,947	,008*	1-5yıl↔11 yıl ve üzeri 6-10 yıl↔11 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	133	3,7351	,69788			
	11 yıl ve Üzeri	37	4,1622	,48031			
	Toplam	384	3,8640	,76498			
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 Yıl	214	3,3241	,43534	5,021	,007*	1-5 yıl↔6-10 yıl 6-10 yıl↔ 11 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	133	3,2071	,38364			
	11 yıl ve Üzeri	37	3,4029	,24854			
	Toplam	384	3,2912	,40768			
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	214	3,9302	,85289	4,709	,010*	1-5 yıl↔ 6-10 yıl 6-10 yıl↔11 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	133	3,7073	,83617			
	11 yıl ve Üzeri	37	4,1099	,59633			
	Toplam	384	3,8703	,83410			
Etkileşimci Liderlik	1-5 Yıl	214	4,0631	,78153	3,066	,048*	6-10 yıl↔11 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	133	3,9030	,72623			
	11 yıl ve Üzeri	37	4,2000	,59067			
	Toplam	384	4,0208	,75045			

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.7. 'deki öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin sergiledikleri otokratik liderlik ($F=1,443$; $p>.05$) algılarının çalıştığı okuldaki görev süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin demokratik liderlik ($F=4,947$; $p<.05$), serbest bırakıcı liderlik ($F=5,021$; $p<.05$), dönüşümcü liderlik ($F=4,709$; $p<.05$) ve etkileşimci

liderlik ($F=3,066$; $p<.05$) algılarının okuldaki görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarında algı düzeylerinin hangi çalıştığı okulda görev süresi bakımından farklılaştığını tespit etmek için post-hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır.

Öğretmenlerin demokratik liderlik davranışı algı düzeylerine göre okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl ($\bar{X}=3,8925$) arası olan öğretmenler ile okuldaki çalışma süresi 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}= 4,1622$) olan öğretmenler arasında; okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl ($\bar{X}=3,7351$) arası olan öğretmenler ile okuldaki çalışma süresi 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4,1622$) olan öğretmenler arasında 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmaktadır. 11 ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenlerin kadın okul müdürünü demokratik lider olarak algısı daha yüksek düzeydedir.

Serbest bırakıcı liderlik davranışı algı düzeylerine göre, 1-5 yıl ($\bar{X}=3,3241$) arasında okulda çalışma süresi olanlar ile 6-10 yıl ($\bar{X}= 3,2071$) okulda çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl çalışma süresi olanların lehine; 6-10 yıl ($\bar{X}=3,2071$) arasında okulda çalışma süresi olanlar ile 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,4029$) okulda çalışma süresi olanlar arasında 11 yıl ve üzeri olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenler, 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenlere göre okul müdürünü daha yüksek düzeyde serbest bırakıcı lider olarak algılamaktadır.

Dönüştürücü liderlik davranışı algı düzeylerine göre 1-5 yıl ($\bar{X}=3,9302$) arasında okulda çalışma süresi olanlar ile 6-10 yıl ($\bar{X}=3,7073$) okulda çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl lehine; 6-10 yıl ($\bar{X}=3,7073$) arasında okulda çalışma süresi olanlar ile 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4,1099$) okulda çalışma süresi olanlar arasında 11 yıl ve üzeri lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenler, 6-10 yıl çalışma

süresi olan öğretmenlere göre okul müdürünü daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak algılamaktadır.

Etkileşimci liderlik davranışı algı düzeylerine göre 6-10 yıl ($\bar{X}=3,9030$) arasında okulda çalışma süresi olanlar ile 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4,2000$) okulda çalışma süresi olanlar arasında 11 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların lehine şekilde istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları algı düzeyinin okuldaki diğer çalışma süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 8.

Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Öğretmenlerin Mevcut Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Mevcut Okul Müdürüyle Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Anlamlılık
Otokratik Liderlik	1 Yıldan Az	111	2,1775	,69983	3,983	,008*	1 yıldan az ↔ 3-4 yıl 3-4 yıl ↔ 5 yıl ve üzeri
	1-2 Yıl	110	2,2982	,67348			
	3-4 Yıl	126	2,4492	,64408			
	5 Yıl ve Üzeri	37	2,1622	,51064			
	Toplam	384	2,2997	,66570			
Demokratik Liderlik	1 Yıldan Az	111	4,0021	,81655	2,693	,046*	1 yıldan az ↔ 1-2 yıl 1 yıldan az ↔ 3-4 yıl
	1-2 Yıl	110	3,7804	,67131			
	3-4 Yıl	126	3,7735	,82127			
	5 Yıl ve Üzeri	37	4,0062	,59374			
	Toplam	384	3,8640	,76498			
Serbest Bırakıcı Liderlik	1 Yıldan Az	111	3,3669	,41964	3,199	,023*	1 yıldan az ↔ 1-2 yıl 1 yıldan az ↔ 3-4 yıl
	1-2 Yıl	110	3,2421	,39315			
	3-4 Yıl	126	3,2395	,42416			
	5 Yıl ve Üzeri	37	3,3857	,30635			
	Toplam	384	3,2912	,40768			

Tablo 4. 8. 'in devamı...

	1 Yıldan Az	111	4,0787	,81249			
	1-2 Yıl	110	3,7073	,80519			1 yıldan az ↔1-2 yıl
Dönüşümcü Liderlik	3-4 Yıl	126	3,7767	,88296	4,951	,002*	1 yıldan az ↔3-4 yıl
	5 Yıl ve Üzeri	37	4,0486	,66046			1-2 yıl↔5 yıl ve üzeri
	Toplam	384	3,8703	,83410			
	1 Yıldan Az	111	4,2351	,74817			
	1-2 Yıl	110	3,8800	,71045			
Etkileşimci Liderlik	3-4 Yıl	126	3,9405	,79036	4,995	,002*	1 yıldan az ↔1-2 yıl
	5 Yıl ve Üzeri	37	4,0703	,59715			1 yıldan az ↔3-4 yıl
	Toplam	384	4,0208	,75045			

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4. 8. 'deki öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin kadın okul müdürlerinin sergiledikleri otokratik liderlik ($F=,008$; $p < .05$), demokratik liderlik ($F=,046$; $p < .05$), serbest bırakıcı liderlik ($F=,023$; $p < .05$), dönüşümcü liderlik ($F=,002$; $p < .05$) ve etkileşimci liderlik ($F=,002$; $p < .05$) algılarının mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarında algı düzeylerinin hangi mevcut okul müdürü ile çalışma süresi bakımından farklılaştığını tespit etmek için post hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır.

Öğretmenlerin otokratik liderlik davranışı algı düzeylerine göre mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=2,1775$) öğretmenler ile 3-4 yıl ($\bar{X}= 2,4492$) arasında olan öğretmenler ve mevcut çalışma süresi 3-4 yıl ($\bar{X}= 2,4492$) arasında olan öğretmenler ile 5 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,1622$) olan öğretmenler arasında 3-4 yıl

çalışma süresi olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik davranışları algı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde 3-4 yıl arası mevcut okul müdürü ile çalışan öğretmenlerin otokratik liderlik davranışı algı düzeyinin görece daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin demokratik liderlik davranışı algı düzeylerine göre mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=4,0021$) olan öğretmenler ile 1-2 yıl ($\bar{X}=3,7804$) arası ve 3-4 yıl ($\bar{X}=3,7735$) arasında çalışma süresi olanlarla farklılaşma göstermektedir. 1 yıldan az çalışma süresi olanların kadın okul müdürünü demokratik lider olarak algılama düzeyleri daha yüksektir.

Öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik davranışı algı düzeylerine göre mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=3,3669$) olan öğretmenler ile 1-2 yıl ($\bar{X}=3,2421$) arası ve 3-4 yıl ($\bar{X}=3,2395$) arasında olanlarda farklılaşma bulunmuştur. Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 1 yıldan az olan öğretmenler farklılaşmanın olduğu gruplara göre kadın okul müdürünü daha yüksek düzeyde serbest bırakıcı lider olarak algılamaktadır.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeyleri mevcut okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 1 yıldan az ($\bar{X}=4,0787$) çalışma süresi olan öğretmenler ile 1-2 yıl ($\bar{X}=3,7073$) arası ve 3-4 yıl ($\bar{X}=3,7767$) arası çalışma süresi olan öğretmenler arasında 1 yıldan az olanlar lehine; 1-2 yıl ($\bar{X}=3,7073$) çalışma süresi olan öğretmenler ile 5 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4,0486$) çalışma süresi olan öğretmenler arasında 5 yıl ve üzeri olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1 yıldan az çalışma süresi olan öğretmenlerin 5 yıla kadar mevcut okul müdürü ile çalışan öğretmenlere göre kadın okul müdürünü dönüşümcü lider olarak algılamaları yüksek düzeyde iken, 5 yıl ve üzeri mevcut okul müdürü ile çalışan öğretmenler 1-2 yıl çalışan öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik algıları daha fazladır.

Öğretmenlerin etkileşimci liderlik davranışı algı düzeylerine göre mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=4,2351$) olan öğretmenler ile 1-2 yıl

($\bar{X}$ =3,8800) arası ve 3-4 yıl ($\bar{X}$ =3,9405) arasında olanlarda 1 yıldan az olan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mevcut okul müdürü ile 1 yıldan az çalışma süresi olan öğretmenlerin, farklılaşmanın olduğu diğer gruplara göre etkileşimci liderlik algı düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 4. 9.

Öğretmenlerin Kadın Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S.	T	Sd	F	p
Otokratik Liderlik	Lisans	339	2,3109	,67947	,903	382	,304	,367
	Yüksek Lisans	45	2,2156	,55019				
Demokratik Liderlik	Lisans	339	3,8754	,76732	,804	382	,335	,422
	Yüksek Lisans	45	3,7778	,74997				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lisans	339	3,2995	,40015	1,102	382	,004	,271
	Yüksek Lisans	45	3,2283	,46055				
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	339	3,9046	,82981	2,224	382	2,200	,027*
	Yüksek Lisans	45	3,6119	,83003				
Etkileşimci Liderlik	Lisans	339	4,0378	,74777	1,214	382	5,095	,226
	Yüksek Lisans	45	3,8933	,76675				

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4. 9. öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılaşma olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler için t-testi sonucunu göstermektedir. Bulgular incelendiğinde, otokratik liderlik ($t_{(382)} = ,903$; $p > .05$), demokratik liderlik ($t_{(382)} = ,804$; $p > .05$), serbest bırakıcı liderlik ($t_{(382)} = 1,102$; $p > .05$) ve etkileşimci liderlik ($t_{(382)} = 1,214$; $p > .05$) algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak dönüşümcü liderlik ($t_{(382)} = 2,224$; $p < .05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte ve anlamlı farklılık lisans ($\bar{X} = 3,9046$) eğitim durumu lehinedir. Lisans mezunu ($\bar{X} = 3,9046$) öğretmenlerin algıladıkları kadın okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyi, yüksek lisans ($\bar{X} = 3,6119$) mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir.

4.4 Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Düzeyi

Araştırmanın üçüncü alt problemi, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Bu alt problemin analizine yönelik olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düzeyinin betimlenmesi için Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeğinin alt boyutlarına yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin analizine yer verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının betimsel istatistik bulguları tablo 4. 10.'da yer almaktadır.

Tablo 4. 10.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Betimsel Analiz Sonuçları

Örgütsel Sinizm Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	S.S
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal-Davranışsal) Uzaklaşma	384	1,9330	,90861
Performansı Düşüren Etkenler	384	2,1270	1,08968
Okula Karşı Olumsuz Tutum	384	1,5542	,78443
Uygulamalara Katılım	384	1,7585	,74186
Sinizim Toplam	384	1,8992	,81127

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düzeyleri incelendiğinde, örgütsel sinizm tutumunun düşük düzeyde ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Örgütsel sinizmin alt boyutlarına ait ortalamalar değerlendirildiğinde öğretmenlerde örgütsel sinizm tutumlarından en fazla performansı düşüren etkenlerin ($\bar{X}$ =2,1270), en az ise okula karşı olumsuz tutumun ($\bar{X}$ =1,5542) ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

4.5 Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Farklılaşmanın İncelenmesi

Araştırmanın dördüncü alt problemi öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem yılı, okuldaki görev süresi, okul müdürü ile çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Verilerin analizi sırasında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek dağılımın normal dağılım olduğu ve betimsel istatistiksel analizlerle birlikte parametrik testlerin yapılması gerektiği belirlenmiştir.

Demografik değişkenlere göre farklılaşmanın durumunu test etmek için bağımsız değişkenler için T-testi ve tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) testi kullanılmıştır.

Tablo 4. 11.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	T	sd	F	p
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Kadın	290	1,9227	,92376	-,393	382	,162	,695
	Erkek	94	1,9650	,86420				
Performansı Düşüren Etkenler	Kadın	290	2,0954	1,09206	-,999	382	,146	,318
	Erkek	94	2,2246	1,08230				
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Kadın	290	1,5207	,76184	-1,471	382	11,940	,142
	Erkek	94	1,6574	,84631				
Uygulamalara Katılım	Kadın	290	1,7379	,75922	-,953	382	,025	,341
	Erkek	94	1,8218	,68551				

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.11.'de çalışma grubundaki öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler için t-testi analizi yapılmıştır.

Analizin bulguları incelendiğinde çalıştığı kurumdan uzaklaşma [$t_{(382)} = -.393$; $p > .05$], performansı düşüren etkenler [$t_{(382)} = -.999$; $p > .05$], okula karşı olumsuz tutum [$t_{(382)} = -1,471$; $p > .05$] ve uygulamalara katılım [$t_{(382)} = -.953$; $p > .05$] alt boyutları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşma göstermemektedir.

Tablo 4. 12.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Branş Değişkenine Göre T- Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	S.S.	T	Sd	F	p
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Sınıf Öğretmeni	152	1,6880	,74429	-4,378	382	25,520	,000*
	Branş Öğretmeni	232	2,0936	,97020				
Performansı Düşüren Etkenler	Sınıf Öğretmeni	152	1,8012	,94529	-4,883	382	21,608	,000*
	Branş Öğretmeni	232	2,3405	1,12649				
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Sınıf Öğretmeni	152	1,3395	,57499	-4,446	382	55,487	,000*
	Branş Öğretmeni	232	1,6948	,86828				
Uygulamalara Katılım	Sınıf Öğretmeni	152	1,6266	,69708	-2,844	382	,025	,005
	Branş Öğretmeni	232	3,7546	,87391				

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.12.'de öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının branş değişkenine göre t-testi analiz sonuçları incelendiğinde, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ($t = -4,378$; $p < .05$) performansı düşüren etkenler ($t = -4,883$; $p < .05$) ve okula karşı olumsuz tutum ($t = -4,446$; $p < .05$) alt boyutlarında anlamlı farklılaşma görülürken, uygulamalara katılım alt boyutunda ($t = -2,844$; $p > .05$) anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Çalıştığı kurumdan uzaklaşma ($\bar{X} = 2,0936$), performansı düşüren etkenler ($\bar{X} = 2,3405$) ve okula karşı olumsuz tutum ($\bar{X} = 1,6948$) alt boyutlarında anlamlı farklılaşmanın branş öğretmenlerinin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. 13.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Anlamlılık (LSD)
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	22-30	72	2,0079	1,08926	4,066	,007*	31-40 ↔ 51 ve üzeri 22-30, ↔ 51 yaş ve üzeri 41-50, ↔ 51 yaş ve üzeri
	31-40	185	1,8054	,75466			
	41-50	101	1,9887	,99564			
	51 ve Üzeri	26	2,4176	,85325			
	Toplam	384	1,9330	,90861			

Tablo 4. 13.' ün devamı...

	22-30	72	2,0602	1,01235			
	31-40	185	2,0553	1,07478			22-30, ↔ 51 yaş ve üzeri
Performansı	41-50	101	2,1529	1,13255	3,009	,030*	31-40↔ 51 ve üzeri
Düşüren Etkenler	51 ve Üzeri	26	2,7222	1,10722			41-50↔ 51 yaş ve üzeri
	Toplam	384	2,1270	1,08968			
	22-30	72	1,6222	,89099			
	31-40	185	1,4086	,61603			31-40 ↔ 41-50
Okula Karşı	41-50	101	1,6337	,88185	7,046	,000*	22-30↔ 31-40
Olumsuz Tutum	51 ve Üzeri	26	2,0923	,87860			22-30↔51 yaş ve üzeri
	Toplam	384	1,5542	,78443			31-40↔ 51 ve üzeri
	22-30	72	1,8958	,90456			
	31-40	185	1,7149	,64489			22-30 ↔ 41-50
Uygulamalara	41-50	101	1,6337	,72678	4,837	,003*	31-40 ↔51 ve üzeri
Katılım	51 ve Üzeri	26	2,1731	,78984			41-50↔ 51 yaş ve üzeri
	Toplam	384	1,7585	,74186			

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4. 13. 'te öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ($F=4,066$; $p<.05$), performansı düşüren etkenler ($F=3,009$; $p<.05$), okula karşı olumsuz tutum ($F=7,046$; $p<.05$) ve uygulamalara katılım ($F=4,837$; $p<.05$) alt boyutlarında yaş değişkenine göre örgütsel sinizm tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın olduğu ortaya konmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının hangi yaş grubunda farklılaştığını bulmak için post-hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır. LSD testi analizleri incelendiğinde çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=2,4176$) öğretmenler ile 22-30 yaş ($\bar{X}=2,0079$), 31-40 yaş ($\bar{X}=1,8054$) ve 41-50 yaş ($\bar{X}=1,9887$) öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin çalıştığı kurumdan uzaklaşma tutumunun diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 51 yaş ve üzeri

öğretmenler çalıştığı kurumdan (duyuşsal- davranışsal) daha fazla uzaklaşmaktadır. Yine aynı analizlerin sonucu incelendiğinde performansı düşüren etkenlerin 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=2,7222$) öğretmenler ile 22-30 yaş ($\bar{X}=2,0602$), 31-40 yaş ($\bar{X}=2,0553$) ve 41-50 yaş ($\bar{X}=2,1529$) öğretmenler arasında anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. 51 yaş ve üzeri öğretmenlerde performansı etkileyen etkenlerin daha yüksek düzeyde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Okula karşı olumsuz tutumun hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılaştığını belirlemek için yapılan LSD analizi sonuçları incelendiğinde, 31-40 yaş ($\bar{X}=1,4086$) öğretmenler ile 41-50 yaş ($\bar{X}=1,6337$) öğretmenler arasında 41-50 yaş öğretmenlerde daha yüksek düzeyde, 22-30 yaş ($\bar{X}=1,6222$) öğretmenler ile 31-40 yaş ($\bar{X}=1,4086$) öğretmenler arasında 31-40 öğretmenlerde daha yüksek düzeyde, 51 yaş ve üzeri ($\bar{X}=2,0923$) öğretmenler ile 22-30 yaş ($\bar{X}=1,6222$) ve 31-40 yaş ($\bar{X}=1,4086$) öğretmenler arasında 51 yaş ve üzeri öğretmenlerde daha yüksek düzeyde, anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Uygulamalara katılım alt boyutunda LSD analizinin sonucu incelendiğinde 22-30 yaş ($\bar{X}=1,8958$) öğretmenler ile 41-50 yaş ($\bar{X}=1,6337$) öğretmenler arasında 22-30 yaş lehine, 51 yaş ($\bar{X}=2,1731$) ve üzeri öğretmenler ile 31-40 yaş ($\bar{X}=1,7149$) ve 41-50 yaş ($\bar{X}=1,6337$) öğretmenler arasında 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. 14.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Anlamlılık (LSD)
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal- Davranışsal) Uzaklaşma	1-5 Yıl	70	1,8224	,95365	2,791	,040*	1-5 Yıl↔ 21yıl ve üzeri 11-20 Yıl ↔21 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	62	1,9654	,93183			
	11-20 Yıl	162	1,8430	,77729			
	21 Yıl ve Üzeri	90	2,1587	1,04066			
	Toplam	384	1,9330	,90861			
Performansı Düşüren Etkenler	1-5 Yıl	70	2,0365	1,01019	1,316	,269	
	6-10 Yıl	62	2,0735	1,08791			
	11-20 Yıl	162	2,0768	1,08530			
	21 Yıl ve Üzeri	90	2,3247	1,15076			
	Toplam	384	2,1270	1,08968			

Tablo 4. 14.' ün devamı...

Okula Karşı	1-5 Yıl	70	1,5143	,82467			
Olumsuz Tutum	6-10 Yıl	62	1,4968	,75160			6-10 ↔ 21yıl ve üzeri
	11-20 Yıl	162	1,4370	,66360	5,416	,001*	11-20 ↔ 21yıl ve üzeri
	21 Yıl ve Üzeri	90	1,8356	,91016			1-5 ↔ 21 ve üzeri
	Toplam	384	1,5542	,78443			
Uygulamalara Katılım	1-5 Yıl	70	1,9000	,90229			
	6-10 Yıl	62	1,8306	,64461			
	11-20 Yıl	162	1,6265	,63738	3,133	,026*	11-20 yıl ↔ 21yıl ve üzeri
	21 Yıl ve Üzeri	90	1,8361	,81261			1-5 yıl ↔ 11-20 yıl
	Toplam	384	1,7585	,74186			

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.14.'te öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ($F=2,791$; $p < .05$), okula karşı olumsuz tutum ($F=5,416$; $p < .05$) ve uygulamalara katılım ($F=3,133$; $p < .05$) boyutlarında mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Performansı düşüren etkenler boyutunda ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($F=1,316$; $p > .05$).

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının hangi mesleki kıdem grubunda anlamlı farklılaştığını bulmak için post-hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,1587$) kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl ($\bar{X}=1,8224$) ve 11-20 yıl ($\bar{X}=1,8430$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin farklılaşmanın olduğu gruplara göre örgütsel sinizm sonucunda çalıştığı kurumdan daha fazla uzaklaştığı değerlendirilmiştir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda ise 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1,8356$) kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl ($\bar{X}=1,5143$), 6-10 yıl ($\bar{X}=1,4968$) ve 11-20 yıl ($\bar{X}=1,4370$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile arasında farklılaşma ortaya

çıkmiştir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde örgütsel sinizm sonucu okula karşı olumsuz tutumun daha yüksek düzeyde ortaya çıkmakta olduğu değerlendirilmiştir.

Uygulamalara katılım alt boyutunda 11-20 yıl ($\bar{X}=1,6265$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl ($\bar{X}=1,9000$) mesleki kıdeme ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1,8361$) mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre uygulamalara katılım düzeyi daha yüksektir.

Tablo 4. 15.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Çalıştığı Okulda Görev Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalıştığı Okulda Görev Süresi	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Anlamlılık (LSD)
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	1-5 Yıl	214	1,8585	,87528	4,507	,012*	1-5yıl ↔ 6-10 yıl 6-10 yıl ↔ 11 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	133	2,1139	,95375			
	11 yıl ve Üzeri	37	1,7143	,84381			
	Toplam	384	1,9330	,90861			
Performansı Düşüren Etkenler	1-5 Yıl	214	2,0135	1,06978	3,398	,034*	1-5 yıl ↔ 6-10 yıl
	6-10 Yıl	133	2,3233	1,09837			
	11-20 Yıl	37	2,0781	1,10302			
	Toplam	384	2,1270	1,08968			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	1-5 Yıl	214	1,4570	,73690	6,848	,001*	1-5 yıl ↔ 6-10 yıl 6-10 yıl ↔ 11 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	133	1,7534	,85205			
	11 yıl ve Üzeri	37	1,4000	,66667			
	Toplam	384	1,5542	,78443			
Uygulamalara Katılım	1-5 Yıl	214	1,6998	,77451	5,653	,004*	1-5 yıl ↔ 6-10 yıl 6-10 yıl ↔ 11 yıl ve üzeri
	6-10 Yıl	133	1,9173	,71557			
	11 yıl ve Üzeri	37	1,5270	,50957			
	Toplam	384	1,7585	,74186			

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.15. 'te öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ($F=4,507$; $p<.05$), performansı düşüren etkenler ($F=3,398$; $p<.05$), okula karşı olumsuz tutum ($F=6,848$; $p<.05$) ve uygulamalara katılımın ($F=5,653$; $p<.05$) çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutlarında katılımcıların çalıştığı okuldaki hangi görev süresi arasında anlamlı farklılıkların olduğunu belirlemek amacıyla post hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda 6-10 yıl ($\bar{X}=2,1139$) arasında görev süresi olan öğretmenler ile 1-5 yıl ($\bar{X}=1,8585$) ve 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1,7143$) çalışma süresi olan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Okuldaki görev süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin çalıştığı kurumdan uzaklaşma ortalamasının daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Performansı düşüren etkenler alt boyutunda 1-5 yıl ($\bar{X}=2,0135$) ile 6-10 yıl ($\bar{X}=2,3233$) çalışma süresi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılaşma belirlenmiş ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin performansı düşüren etkenler ortalamasının daha fazla olduğu değerlendirilmiştir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda 6-10 yıl ($\bar{X}=1,7534$) arasında görev süresi olan öğretmenler ile 1-5 yıl ($\bar{X}=1,4570$) ve 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1,4000$) çalışma süresi olan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Okuldaki görev süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum ortalamasının fazla olduğu ortaya konmuştur.

Analiz sonuçları incelendiğinde uygulamalara katılım boyutunda 6-10 yıl ($\bar{X}=1,9173$) arasında görev süresi olan öğretmenler ile 1-5 yıl ($\bar{X}=1,6998$) ve 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1,5270$) görev süresi olan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılık

olduğu belirlenmiştir. Uygulamalara katılım alt boyutunda 6-10 yıl çalıştığı okulda görev süresi olan öğretmenlerin ortalamasını daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. 16.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Mevcut Okul Müdürü İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Alt Boyutlar	Mevcut Okul Müdürüyle Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S.S.	F	p	Anlamlılık (LSD)
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	1 Yıldan Az	111	1,6963	,80953	4,538	,004	1 yıldan az↔ 1-2yıl 1 yıldan az↔3-4 yıl
	1-2 Yıl	110	1,9896	,85511			
	3-4 Yıl	126	2,1145	1,01644			
	5 Yıl ve Üzeri	37	1,8571	,82203			
	Toplam	384	1,9330	,90861			
Performansı Düşüren Etkenler	1 Yıldan Az	111	1,8298	1,01899	4,355	,005	1 yıldan az ↔1-2 yıl 1 yıldan az ↔3-4 yıl
	1-2 Yıl	110	2,2404	1,07700			
	3-4 Yıl	126	2,3016	1,13336			
	5 Yıl ve Üzeri	37	2,0871	1,03344			
	Toplam	384	2,1270	1,08968			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	1 Yıldan Az	111	1,3063	,65938	5,694	,001	1 yıldan az↔1-2 yıl 1 yıldan az↔ 3-4 yıl
	1-2 Yıl	110	1,6291	,77523			
	3-4 Yıl	126	1,7000	,87297			
	5 Yıl ve Üzeri	37	1,5784	,68603			
	Toplam	384	1,5542	,78443			
Uygulamalara Katılım	1 Yıldan Az	111	1,5541	,69118	5,707	,001	1 yıldan az↔ 1-2 yıl 1 yıldan az↔3-4 yıl 1-2↔ 5 yıl ve üzeri
	1-2 Yıl	110	1,9432	,80755			
	3-4 Yıl	126	1,8075	,70510			
	5 Yıl ve Üzeri	37	1,6554	,66498			
	Toplam	384	1,7585	,74186			

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.16. 'da öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşma gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ($F=4,538$; $p<.05$), performansı düşüren etkenler ($F=4,355$; $p<.05$), okula karşı olumsuz tutum ($F=5,694$; $p<.05$) ve uygulamalara katılımın ($F=5,707$; $p<.05$) mevcut okul müdürü

ile çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir.

Çalıştığı okuldan uzaklaşma alt boyutunda mevcut okul müdürü ile 1 yıldan az ($\bar{X}=1,6963$) çalışma süresi olan öğretmenler ile 1-2 yıl ($\bar{X}=1,9896$) ve 3-4 yıl ($\bar{X}=2,1145$) çalışma süresi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılaşma ortaya çıkmıştır. Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 1-2 yıl olanların ve 3-4 yıl olanların çalıştığı kurumdaki uzaklaşma düzeyi 1 yıldan az öğretmenlere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Performansı düşüren etkenlerde, mevcut okul müdürü ile 1 yıldan az ($\bar{X}=1,8298$) çalışma süresi olan öğretmenler ile 1-2 yıl ($\bar{X}=2,2404$) ve 3-4 yıl ($\bar{X}=2,3016$) çalışma süresi olan öğretmenler arasında anlamlı farklılaşma ortaya çıkmıştır. Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 1-2 yıl ve 3-4 yıl olan öğretmenlerin 1 yıldan az olanlara göre performansı düşüren etken ortalamasının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Okula karşı olumsuz tutum boyutunda mevcut okul müdürü ile 1 yıldan az ($\bar{X}=1,3063$) çalışma süresi olan öğretmenler ile 1-2 yıl ($\bar{X}=1,6291$) ve 3-4 yıl ($\bar{X}=1,7000$) çalışma süresi olan öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 3-4 yıl arasında ve 1-2 yıl arasında olanların okula karşı olumsuz tutum düzeyi, 1 yıldan az olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

LSD analiz sonuçlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma incelendiğinde mevcut okul müdürü çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{X}=1,5541$) olan öğretmenler ile 1-2 yıl ($\bar{X}=1,9432$) olan öğretmenler arasında 1-2 yıl olanların lehine, 1 yıldan az ($\bar{X}=1,5541$) olanlar ile 3-4 yıl ($\bar{X}=1,8075$) okul müdürü ile çalışma süresi olan öğretmenler arasında 3-4 yıl olanların lehine ve 1-2 yıl ($\bar{X}=1,9432$) okul müdürü ile çalışma süresi olan öğretmenler ile 5 yıl ve üzeri ($\bar{X}=1,6554$) çalışma süresi olan öğretmenler arasında 1-2 yıl çalışma süresi olanların lehine farklılaşma belirlenmiştir. Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 1-2 yıl arasında olan

öğretmenlerin uygulamalara katılım ortalamasının okul müdürü ile diğer çalışma sürelerinin ortalamasından daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. 17.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S.S.	T	Sd	f	p
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Lisans	339	1,9170	,91732	-,950	382	1,662	,343
	Yüksek Lisans	45	2,0540	,83981				
Performansı Düşüren Etkenler	Lisans	339	2,1141	1,08777	-,639	382	,025	,523
	Yüksek Lisans	45	2,2247	1,11149				
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Lisans	339	1,5658	,78341	,796	382	,107	,427
	Yüksek Lisans	45	1,4667	,79544				
Uygulamalara Katılım	Lisans	339	1,7559	,72567	-,186	382	,304	,853
	Yüksek Lisans	45	1,7778	,86310				

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4.17.'de öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre t- testi analiz sonuçları incelendiğinde, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ($t = -.950$; $p > .05$) performansı düşüren etkenler ($t = -.639$; $p > .05$) ve okula karşı olumsuz tutum ($t = .796$; $p > .05$) ve uygulamalara katılım ($t = -.186$; $p > .05$) alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

4.6 Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki

Araştırmada beşinci alt problem olarak belirlenen kadın okul müdürlerinin liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4. 18.

Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Sonucu

Alt Boyutlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1)Otokratik Liderlik	-								
(2)Demokratik Liderlik	-,703**	-							
(3)Serbest Bırakıcı Liderlik	-,683**	,814**	-						
(4)Dönüşümcü Liderlik	-,601**	,892**	,808**	-					
(5)Etkileşimci Liderlik	-,555**	,842**	,779**	,886**	-				
(6)Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal-Davranışsal) Uzaklaşma	,660**	-,629**	-,600**	-,611**	-,607**	-			
(7)Performansı Düşüren Etkenler	,629**	-,600**	-,595**	-,570**	-,568**	,752**	-		
(8)Okula Karşı Olumsuz Tutum	,580**	-,496**	-,508**	-,467**	-,491**	,812**	,669**	-	
(9)Uygulamalara Katılım	,550**	-,717**	-,631**	-,700**	-,667**	,571**	,515**	,570**	-

* $p < .05$, ** $p < .01$

Kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi incelendiğinde, liderlik davranışları alt boyutları ile örgütsel sinizm tutumları alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, kadın okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma ($r=,660$; $p<.01$), performansı düşüren etkenler ($r=,629$; $p<.01$), okula karşı olumsuz tutum ($r=,580$; $p<.01$), uygulamalara katılım ($r=,550$; $p<.01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kadın okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışı arttıkça örgütsel sinizm alt boyutları olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum, uygulamalara katılım artmaktadır.

Demokratik liderlik davranışı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma ($r=-,629$; $p<.01$), performansı düşüren etkenler ($r=-,600$; $p<.01$), okula karşı olumsuz tutum ($r=-,496$; $p<.01$), uygulamalara katılım ($r=-,717$; $p<.01$) arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kadın okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışı arttıkça, çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum, uygulamalara katılım azalmaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik davranışı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma ($r=-,600$; $p<.01$), performansı düşüren etkenler ($r=-,595$; $p<.01$), okula karşı olumsuz tutum ($r=-,508$; $p<.01$), uygulamalara katılım ($r=-,631$; $p<.01$) arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Kadın okul müdürünün serbest bırakıcı liderlik davranışında artış olunca, çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum, uygulamalara katılım azalmaktadır.

Dönüşümcü liderlik davranışı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma ($r=-,611$; $p<.01$), performansı düşüren etkenler ($r=-,570$; $p<.01$), okula karşı olumsuz tutum ($r=-,467$; $p<.01$), uygulamalara katılım ($r=-,700$; $p<.01$) arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Kadın okul müdürünün dönüşümcü liderlik davranışındaki artış, çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal)

uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum, uygulamalara katılımı azaltmaktadır.

Etkileşimci liderlik davranışı ile çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma ($r=-,607$; $p<.01$), performansı düşüren etkenler ($r=-,568$; $p<.01$), okula karşı olumsuz tutum ($r=-,491$; $p<.01$), uygulamalara katılım ($r=-,667$; $p<.01$) arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Kadın okul müdürünün etkileşimci liderlik davranışındaki artış, çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum, uygulamalara katılım azalmaktadır.

4.7 Öğretmen Algılarına Göre Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarını Yordaması

Araştırmada altıncı ve son alt problem olarak belirlenen kadın okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4. 19.

Regresyon Analizi Model Özeti

Model	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Düzeltilmiş R</i> ²
Model 1	.776	.603	.598

Öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışlarının (otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci) öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizinin model özeti incelendiğinde, kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki sergilemişlerdir ($R = .78$, $R^2 = .60$, $p < .01$). Adı geçen ve bağımsız değişken olan 5 liderlik davranışının bağımlı değişken olan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarındaki toplam varyansın % 60'ını açıklayabildiği görülmektedir.

Tablo 4. 20.

Öğretmen Algılarına Göre Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	B	T	p
Sabit	2,720	,406		6,705	.000
Otokratik Liderlik	,536	,059	,440	9,077	,000
Demokratik Liderlik	-,028	,090	-,027	-,314	,753
Serbest Bırakıcı Liderlik	-,158	,125	-,080	-1,265	,207
Dönüşümcü Liderlik	-,073	,086	-,075	-,853	,394
Etkileşimci Liderlik	-,284	,080	-,262	-3,563	,000

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 4. 20. 'de standartlandırılmış regresyon katsayısı (β) incelendiğinde, yordayıcı olan liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları üzerindeki önem sırası otokratik liderlik ($\beta = ,440$), etkileşimci liderlik ($\beta = -,262$), serbest bırakıcı liderlik ($\beta = -,080$), dönüşümcü liderlik ($\beta = -,075$) ve demokratik liderlik ($\beta = -,027$) şeklinde sıralanmaktadır. Ancak yordayıcıların anlamlılık düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde otokratik liderlik ($t = 9,077$, $p < .01$) ve etkileşimci liderlik ($t = -3,563$, $p < .01$) değişkenlerinin anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Kadın okul müdürünün otokratik liderlik davranışını sergilemesi öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumunu arttıracak, etkileşimci liderlik davranışını sergilenmesi ise örgütsel sinizm tutumunu azaltacağı belirlenmiştir. Bununla birlikte kadın okul müdürlerinin demokratik, serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel sinizm tutumunun anlamlı yordayıcısı olmadığı ($p > .01$) belirlenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde Ankara ilinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek için toplanan verilerin analiz sonuçları değerlendirilmiş, elde edilen bulgular alanyazında daha önce yapılan çalışmalar ile karşılaştırılmıştır. Ayrıca sonuçların değerlendirilmesinden yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının düzeyinin belirlenmesi için yapılan analizlerin bulgularında, kadın okul müdürlerinin yüksek düzeyde etkileşimci liderlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik davranışından sonra dönüşümcü liderlik ve demokratik liderlik davranışlarını da yüksek düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Kadın okul müdürlerinde serbest bırakıcı liderlik orta düzeyde, otokratik liderlik davranışı ise düşük düzeyde algılanmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda kadın okul müdürlerinde etkileşimci liderlik başta olmak üzere dönüşümcü ve demokratik liderlik davranışlarının yüksek düzeyde algılanması okul müdürlerinin etkili liderlik davranışı sergilemeleriyle açıklanabilir. Çünkü etkili liderler, örgütlerin ve takipçilerinin ihtiyaçlarına göre liderlik davranışlarını değiştirebilen ve tanımlayabilen liderlerdir. Ayrıca kadın okul müdürlerinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının görece yüksek düzeyde algılanması, yönetim alanında yaşanan hızlı değişimler sonucu okul müdürlerinin çağdaş liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerinin göstergesi olabilir. Ortaya çıkan bu bulgular daha önce yapılan bazı araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Yıldırım (2017) tarafından yapılan çalışmada kadın okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik düzeyleri yüksek algılanırken, Taş vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü, demokratik ve etkileşimci liderlik davranışlarının yüksek düzeyde ortaya çıktığı ortaya konulmuştur. Metin (2020) tarafından yapılan çalışmada ise kadın okul müdürlerinin otokratik liderlik düzeyinin daha yüksek düzeyde olduğu

belirlenmiştir. Bu sonuç araştırmayı desteklememektedir. Bu durumun ortaya çıkması araştırmının yapıldığı yıllara ve çalışma grubuna bağlı olabilir.

5.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre incelenmesi sonucu ortaya çıkan bulgularda, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin, kadın okul müdürünün liderlik davranışına yönelik algılarında fark bulunmamaktadır. Bunun sebebi okullarda erkek ve kadın öğretmenlerin bir arada okulun hedefleri için birlikte çalışmaları ve öğretmenlik mesleğinin bir cinsiyete ait olduğu varsayımının gerçekçi olmaması nedeniyle kadın ve erkek öğretmenler aynı şekilde düşünülmüş olabilirler. Alanyazın incelendiğinde bu araştırmanın bulguları ile örtüşen çalışmalar bulunmaktadır. Taş vd. (2007) tarafından bu çalışma ile aynı alt boyutların incelendiği araştırmada ve Uçan (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışını algılamasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak bu bulgular ile örtüşmeyen araştırmalar da bulunmaktadır. Metin (2020) tarafından yapılan çalışmada serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu, kadın öğretmenlerin algıladıkları serbest bırakıcı liderlik düzeyinin erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Araştırma bulgularının bu çalışmayı desteklememesinin sebebi, araştırmanın yapıldığı yıldan ve çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin farklılıklarından kaynaklanabilir.

Araştırma bulgularında demografik değişkenlerden branş, yaş, mesleki kıdem, çalıştığı okuldaki görev süresi, mevcut müdürüyle çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma olduğu bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre kadın okul müdürlerinin branş değişkenine göre liderlik davranışlarını belirlemek için yapılan araştırmanın bulgularında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir. Bu farklılaşma demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlikte sınıf öğretmenlerinin lehine, otokratik

liderlik alt boyutunda ise branş öğretmenlerinin lehine olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgular değerlendirildiğinde branş öğretmenlerinin kadın okul müdürlerini daha otokratik olarak değerlendirmektedir. Bunun sebebi branş öğretmenlerinin daha çok ortaokul ve liselerde çalışmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu eğitim kademelerinde 8. sınıf ve 12. sınıfta bir üst öğrenime geçiş için uygulanan merkezi ve kapsamlı sınav olmasından dolayı akademik başarı ön plana çıkmaktadır. Kadın okul müdürlerinin de bu başarıyı sağlamak için ödül, ceza yöntemlerini uygulaması, karar alma sürecine öğretmeni dahil etmemesi ve sadece sonuca yönelik olarak kararlar alması olabilir. Bu çalışmanın bulguları ile örtüşen araştırmalar bulunmaktadır. Metin (2020) tarafından yapılan çalışmada branş değişkenine göre otokratik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarında sınıf öğretmenlerinin lehine sonuç bulunmuştur. Ancak bazı çalışmalarda bu araştırmanın bulguları ile örtüşmeyen sonuçlarda bulunmuştur. Taş vd. (2007), Kılınç (2009) ve Saylık (2012) tarafından yapılan araştırmalarda branş değişkenine göre liderlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Bulguların farklı çıkmasının sebebi araştırmanın yapıldığı yıl ve çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerden kaynaklanabilir.

Öğretmen algılarına göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışını öğretmenlerin yaşı değişkenine göre belirlemek için yapılan araştırmanın bulguları incelendiğinde otokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Otokratik liderlik alt boyutunda 22-30 yaş ile 31-40 yaş arasında 22-30 yaş lehine, 31-40 ve 41-50 yaş ile 51 yaş ve üzeri arasında 51 yaş ve üzeri lehine anlamlı farklılaşma bulunmaktadır. Bulgular değerlendirildiğinde 51 yaş ve üzeri öğretmenler kadın okul müdürünü daha baskıcı, ceza ve ödül odaklı değerlendirmektedir. Bunun sebebi emekliliğe yakın olan öğretmenlerin okul müdürün otoriter yapıda olmasını beklemesinden dolayı olabilir. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda 41-50 yaş ile 22-30 ve 51 yaş ve üzeri arasında 41-50 yaş lehine anlamlı olarak farklılaşmaktadır. 41-50 yaş grubundaki orta yaş olarak değerlendirilen öğretmenlerin kadın okul müdürünü serbest bırakıcı lider olarak tanımlaması mesleki deneyimlerinden olayı okulda yapılan çalışmalara katılımlarının fazla olması, okul müdürü üzerinde otorite kurabilmeleri ve okul müdürünün bu yaş grubundaki öğretmenlerin kararları vermesine izin vermesi olabilir. Alanyazın incelendiğinde Metin (2020) ve Uçan (2012) tarafından yapılan

alışmalar bu araştırmanın bulgularını desteklerken, Yıldırım (2017) tarafından yapılan çalışma bulgular ile örtüşmemektedir. Öğretmen algılarına göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışını öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre belirlemek için yapılan araştırmanın bulguları incelendiğinde otokratik, demokratik ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaşma bulunmaktadır. 1-5 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler okul müdürünü otokratik, 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar demokratik ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenler ise dönüşümcü lider olarak algılamaktadır. Mesleki deneyimi en az olan öğretmenlerin görevde tecrübesiz olmasından dolayı okul müdürünün bu öğretmenlere görevlerini yaparken daha kuralcı davranması, deneyimsizliklerinden dolayı kararlara katılımlarını sınırlandırması bu öğretmenlerin okul müdürünün liderlik davranışını daha otokratik olarak değerlendirmesine sebep olabilir. Mesleki deneyimi artan öğretmenlerin kadın okul müdürleri tarafından daha fazla yönetim sürecine dahil edilmeleri, kararlara katılımlarının sağlanması ve yetkiyi bu öğretmenlerle paylaşabilmelerinden dolayı demokratik ve dönüşümcü lider olarak algılandığı söylenebilir. Literatür taraması yapıldığında Metin (2020) tarafından yapılan araştırmada otokratik liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaşma bulunmaktadır. Yıldırım (2017) tarafından yapılan çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaşma olduğu ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular bu çalışma ile kısmen örtüşmektedir. Derin (2016) tarafından yapılan demokratik liderlik stili çalışması ile çelişmektedir.

Öğretmen algılarına göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışını öğretmenlerin çalıştığı okulda görev süresi değişkenine göre belirlemek için yapılan araştırmanın bulguları incelendiğinde demokratik, dönüşümcü, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaşma olmuştur. Okulda 11 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin görev süresi daha az olan öğretmenlere göre belirtilen alt boyutlardaki algı düzeyleri daha yüksek ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi kadın okul müdürünün bu öğretmenlerin okuldaki deneyimlerinden faydalananarak bu öğretmenleri karar sürecine dahil etmesi, bu öğretmenleri paydaşı olarak görmesi ve bu öğretmenler ile ilişkilerinde baskıcı tutumdan kaçınması olabilir.

Öğretmen algılarına göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışını öğretmenlerin mevcut müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre belirlemek için yapılan araştırmanın bulgularında tüm alt boyutlarda anlamlı olarak farklılaşma belirlenmiştir. Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi 3-4 yıl olanlar okul müdürünü otokratik olarak algıırken, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında farklılaşma çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ve 5 yıl ve üzeri olanlar lehine olmuştur. Bu farklılaşmanın sebebi kadın okul müdürünün mesleğinin henüz başında olan öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için onları okul etkinliklerinde ön planda tutmaları, uyumlarını sağlamak için baskıcı davranışlardan, ast-üst ilişkisinden kaçınması; ayrıca kendisiyle 5 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlere güvenen, onları destekleyen ve karar alma sürecine dahil eden bir tutum sergilemesinden kaynaklı olabilir. Bu bulgular daha önce Uçan (2012) tarafından yapılan araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Öğretmen algılarına göre kadın okul müdürlerinin liderlik davranışını öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre belirlemek için yapılan araştırmanın bulguları incelendiğinde dönüşümcü liderlik lisans mezunu öğretmenlerin lehine anlamlı olarak farklılaşmıştır. Lisans mezunu öğretmenler kadın okul müdürünü dönüşümcü olarak algılamaktadır. Bunu sebebi lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürünü kendilerine göre daha vizyon sahibi olarak görmeleri ve bunu kabul etmeleri ile açıklanabilir. Alanyazın incelediğinde bu bulguyu destekleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma bulguları Kılınç (2017), Yıldırım (2017) ve Metin (2020) tarafından yapılan araştırmaları desteklememekte ve örtüşmemektedir. Bulguların farklı olmasının sebebi araştırmanın yapıldığı yıl ve öğretmenlerin bulunduğu örgütlerin özelliklerinin farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

5.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düzeylerini belirlemek için yapılan analizlerin bulgularında, araştırma yapılan çalışma grubundaki öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular değerlendirildiğinde örgütsel sinizm düzeyinin düşük olması öğretmenlerin çalıştıkları okullarda mutlu olduklarını ve okulun iklimini beğendiklerini

göstermektedir. Ancak örgütsel sinizmin eğitim ortamlarındaki olumsuz sonuçları düşünüldüğünde düşük düzeyde de olsa sinizm davranışlarının ortaya çıkmasını engelleyecek tedbirler alınması gerekmekte ve örgütsel sinizm tutumunu tamamen ortadan kaldıracak çalışmalar yapmak gerekmektedir. Bu bulgular daha önce yapılan bazı çalışmalar ile desteklenmektedir. Demir (2017), Hıdıroğlu (2018) ve Ünal (2020) tarafından yapılan araştırmalarda da çalışma yapılan grupların örgütsel sinizm düzeylerinin düşük düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Sözü edilen araştırmaların bulguları bu araştırmayı desteklemektedir. Ancak Kalağan ve Güzeller (2010), Okçu, Şahin ve Şahin (2015) ile Ergen ve İnce (2017) tarafından yapılan araştırmalarda ise örgütsel sinizm düzeyi orta düzeyde bulunmuştur ve bu araştırmayı desteklemeyen bulgular ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışmaların bulguları araştırma ile örtüşmemektedir.

Örgütsel sinizmin alt boyutları değerlendirildiğinde, öğretmenlerde en fazla performansı düşüren etkenlerin, en az ise okula karşı olumsuz tutumun ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında öğretmenlerin çalıştıkları okullarda örgütsel sinizm ortaya çıktığında en fazla performans düşmesi, en az ise okula karşı olumsuz tutum ortaya çıkmaktadır. Kısaca örgütsel sinizm öğretmenin performansını doğrudan etkilemekte, öğretmenin verimini azaltmaktadır şeklinde değerlendirilebilir. Örgütsel sinizm sonucu öğretmenin performansı azalsa dahi çalıştığı okula karşı olumsuz tutum geliştirmesi en son gerçekleşen etki olması, öğretmenlerin okula karşı aidiyet duygusuna sahip olduklarının ve olumsuz duygulardan uzak oldukları şeklinde açıklanabilir. Ayrıca öğretmenlerin çalıştıkları okullarda duygularını açıkça dile getirebildikleri de söylenebilir. Örgütsel sinizm araştırmaları incelendiğinde Hıdıroğlu (2018) ve Ünal (2020) tarafından yapılan araştırmalar bu araştırmayı desteklemektedir. Ancak farklı bulgular ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur. Okçu, Şahin ve Şahin (2015) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizm sonucunda en fazla uygulanan kararlara katılım, en az ise performansı düşüren etkenlerin ortaya çıktığı, Gezeroğlu ve Akyavuz (2021) tarafından yapılan araştırmada en fazla performansı etkileyen etkenlerin, en az ise okula karşı olumsuz tutum alt boyutunun ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bulguların farklı şekilde ortaya çıkmasında araştırmanın yapıldığı yılların ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların özelliklerinin farklı olması olabilir.

5.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının öğretmenlerin demografik değişkenlerine ortaya çıkan bulgular incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda sinizm yaşamalarında cinsiyetleri etkili olmamıştır. Bu bulgular literatürdeki diğer araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Ergen ve İnce (2017), Demirçelik (2017), Hıdıroğlu (2018), Ünal (2020), Nartgün ve Kalay (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da cinsiyet değişkenine göre farklılaşma ortaya çıkmadığı ortaya konmuştur. Ancak Mirvis ve Kanter (1991) erkeklerin kadınlara göre daha sinik, Yaşar ve Özdemir (2016) kadın öğretmenlerin daha sinik olduğunu belirlemişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin branş değişkenine göre bulguları incelendiğinde, çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarında branş öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olacak şekilde anlamlı farklılaştığı bulunmuştur. Uygulamalara katılım alt boyutunda branş değişkenine göre farklılaşma olmamıştır. Bu bulgular değerlendirildiğinde branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlere göre daha sinik olduğu sonucuna varılabilir. Bunun sebebi branş öğretmenlerinden çalıştıkları okulda akademik başarı beklentisinin yüksek olması, bu öğretmen grubunun çalıştıkları okullarda okul yöneticilerinin sürekli denetiminde olması, adil görev dağılımı oluşmadığına olan inançları, branş öğretmenlerinden bir üst öğrenim sınavlarında başarı sağlamak için beklentinin fazla olması öğretmenlerde sinik davranışların ortaya çıkmasına, bu baskının performansın düşürmesine, okula karşı olumsuz tutum sergilemesine ve çalıştığı kurumdan da uzaklaşmasına sebep olduğu söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde bu bulgular ile örtüşen çalışmalar bulunmaktadır. Hıdıroğlu (2018) tarafından yapılan çalışmada genel ve kültür öğretmenlerinin Kalağan ve Güzeller (2010) tarafından yapılan araştırmada fen ve sosyal alanlardaki öğretmenlerden fen alanında çalışan öğretmenlerin, Yetim ve Ceylan (2011) tarafından yapılan çalışmada ise sınıf öğretmenlerinin uygulamalı dersler öğretmenlerine göre örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular çalışmayı destekler niteliktedir. Ancak bu bulgular ile çelişen

çalışmalarda mevcuttur. Ergen ve İnce (2017), Helvacı ve Çetin (2012) tarafından yapılan çalışmalarda branş değişkenine göre bir farklılaşma bulunmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin yaş değişkenine göre bulguları incelendiğinde çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum ve uygulamalara katılım alt boyutlarında öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşma olduğu bulunmuştur. Farklılaşmanın hangi grupları arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD testi bulguları incelendiğinde ise çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve performansı düşüren etkenler alt boyutunda 51 yaş ve üzeri yaştaki öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlerden anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. 51 yaş ve üstü öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düzeyinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Okula karşı olumsuz tutum ve uygulamalara katılım alt boyutlarında da 51 yaş üstü öğretmenlerin daha sinik davranışlar gösterdiği belirlenmiştir. 22-30 yaş grubu öğretmenler ile 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu öğretmenler arasında yaşanan farklılaşmalarda 22-30 yaş grubu öğretmenlerin 31-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre sinizm düzeylerinin görece daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş değişkenine göre bulgular değerlendirildiğinde 51 yaş üzeri öğretmenlerin sinizm düzeylerinin fazla olması bu öğretmenlerin emekliliğe yaklaştıkları için çalıştıkları okullarda beklentilerinin karşılanmaması, mesleki deneyimlerinin okul yönetimlerince göz ardı edilmesi ve çalıştıkları okullarda öğrenci ile aralarındaki kuşak farklılıklarının getirdiği iletişim problemlerinden kaynaklanıyor olabilir. 22-30 yaş grubunun 31-40 öğretmenlerden daha fazla sinik olması bu öğretmenlerin mesleki hayatlarının başında olduğundan idealist davranmaları, takdir edilme beklentilerinin yüksek düzeyde olması ve okuldaki çalışmaların beklentilerini karşılanmamasından kaynaklı olabilir. Literatür taraması yapıldığında yaş değişkeni bulgularını kısmen destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Özgener vd. (2008) ve Kahveci ve Demirtaş (2015) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkenine göre farklılaşma mevcuttur. Ancak Ergen ve İnce (2017), Kalağan ve Güzeller (2010), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Hıdıroğlu (2018), Polatcan (2012) tarafından yapılan çalışmaları desteklememektedir. Bu çalışmalarda yaş değişkeninin örgütsel sinizm aısından anlamlı olarak farklılaşmadığı ortaya konmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre bulguları incelendiğinde çalıştığı kurumdan uzaklaşma (duyuşsal- davranışsal), okula karşı olumsuz tutum ve uygulamalara katılım alt boyutunda anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bu alt boyutlarda 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip öğretmenler, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu bulgular örgütsel sinizmin yaş değişkenine göre ortaya çıkan anlamlı farklılaşma tarafından desteklenmektedir. 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin sinizm düzeyinin yüksek olması başka bir deyişle çalıştıkları okullara karşı pozitif tutumlarının daha az olmasının sebebi, emekliliği yaklaşan bu öğretmenlerin çalıştıkları okulda beklentilerinin karşılanmaması, yeni eğitim yaklaşımları ve teknolojilerinde kendilerini yeterli görmemesi ve z kuşağı ile aralarında oluşan iletişim problemlerinde okul yönetimlerince desteklenmemesi, Türk Eğitim sisteminde özellikle 2005 yılı sonrası yaşanan değişimlerin çok fazla olmasına karşı verdikleri tepki ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belli bir kıdeme sahip olan öğretmenlerin rotasyonlarının gündeme gelmesinden sinik tutum göstermeleri olabilir. Yine uygulamalara katılım alt boyutunda 1-5 yıl ile 11-20 yıl arasında mesleki deneyime sahip öğretmenler arasında da anlamlı olarak farklılaşma söz konusudur. Bunun sebebi mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin tecrübesiz olmasından kaynaklı olarak çalıştıkları kurumda kendilerine yeterince fırsat verilmemesi, okul yöneticileri tarafından desteklenmemesi ve verilen görevlerde hata yapma korkusu sinizm tutumlarını etkilemiş olabilir. Alanyazında mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sinizm tutumları bulguları incelendiğinde Nartgün ve Kartal (2013), Polatcan (2012), Hıdıroğlu (2018), Yetim ve Ceylan (2011), Demir (2017) anlamlı olarak farklılık bulmamışken; Dülker (2019), Tayfun ve Çatır (2014) 21 yıl ve üzeri öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin anlamlı olarak farklılaştığını ortaya koymuşlardır.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre bulguları incelendiğinde, tüm alt boyutlarda 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenler lehine diğer yaş grupları ile arasında anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin negatif tutumları daha fazla ortaya çıkmıştır. 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenler okulun kurum kültürünü yeni tanımlarından dolayı bu yapının içinde kendilerine yer bulma

çabasında olduklarından daha hevesli ve heyecanlı olmaları, 11-20 yıl arasında görev yapanlar ise deneyimlerini yansıttıkları ve bu davranışları ile çalışma arkadaşlarından ve okul yöneticilerinden değer gördüklerini hissederek daha pozitif tutum gösteriyor olmaları ile açıklanabilir. Alanyazın incelemesinde örgütsel sinizmin çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre incelendiği bir çalışmaya rastlanmadığından bulguların karşılaştırılması yapılamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre bulguları incelendiğinde tüm alt boyutlarda anlamlı olarak farklılaşma bulunmuştur. Farklılaşmanın hangi süreler arasında olduğunu bulmak için yapılan LSD analizinin bulguları incelendiğinde; 1 yıldan az çalışma süresi olan öğretmenler 1-2 yıl ve 3-4 yıl mevcut okul müdürü ile çalışma süresi olan öğretmenlerden sinizm düzeyi daha düşük olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Çalışma süresi 1 yıldan az olan öğretmenlere okul müdürünün adaptasyon sürecinde yardımcı olması ile açıklanabilir. Çalışma süresi 5 yıldan fazla olan öğretmenlerde, 1-2 yıl çalışma süresi olanlara göre sinizm düzeyinin az olması, okul müdürünün bu öğretmenlerin tecrübelerine değer vermesi ve mesleki deneyimlerinden faydalanma eğiliminde olması ile açıklanabilir. Literatür taramasında mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sinizm düzeyinin belirlenmesi yönünde bir çalışmaya rastlanmadığından bulguların değerlendirilmesinde kıyas yapılamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre bulguları değerlendirildiğinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşma bulunmamıştır. Benzer çalışmalar incelendiğinde Andersson ve Bateman (1997), James (2005), Ünal (2020), Efilti, Gönen ve Öztürk (2008) tarafından yapılan araştırmalar da farklılaşma olmadığına dair bulguyu desteklemektedir. Ancak Fero (2005), Tokgöz ve Yılmaz (2008) ve Kalağan ve Güzeller (2010) yaptıkları çalışmalarda eğitim durumuna göre farklılaşmayı yüksek lisans mezunu olanların lehine bulurken, Mirvis ve Kanter (1991) lisans mezunu öğretmenlerin daha sinik olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bu değerlendirmeler araştırmanın bulgularını destekler nitelikte değildir.

5.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Kadın okul müdürlerinin öğretmenlerin algılarına göre sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan pearson korelasyon analizinin bulguları değerlendirildiğinde kadın okul müdürünün liderlik davranışı ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Kadın okul müdürünün otokratik liderlik davranışı ile örgütsel sinizmin alt boyutları olan çalıştığı kurumdan (duyuşsal-davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum ve uygulamalara katılım boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Başka bir deyiş ile kadın okul müdürünün otokratik liderlik davranışı arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi artmaktadır. Otokratik liderlerin yetkiyi tek merkezde toplamaları, sonuç odaklı çalışmaları, astlarının duygu ve düşüncelerini dikkate almamaları, öğretmenlerin kararlara katılımı sağlanmadığında, öğretmenlerin çalıştıkları okulda adalet ve güvenin olmadığı, iş tatmininin yaşanmadığı duygularına sahip olmalarına, çalıştıkları okula karşı öfke duymalarına, endişenin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu nedenle öğretmenlerde okula karşı olumsuz tutum, performansın etkilenmesi, çalıştığı kurumdan uzaklaşmanın ortaya çıktığı söylenebilir. Otokratik liderlik ile uygulamalara katılım arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkinin olması, otokratik liderlerin ceza ve ödül yöntemini etkin şekilde kullanmalarından kaynaklanıyor olabilir. Cezadan kaçmak veya devlet memurlarının alabileceği başarı, üstün başarı ve ödül belgelerini alabilmek için öğretmenler okul müdürünün verdiği görevleri yerine getirme eğiliminde olduğu sonucuna varılabilir. Alanyazında benzer çalışmalar incelendiğinde otokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine çalışma yapan Yerli (2016) tarafından ortaya konan bulgular bu araştırmayı desteklemektedir.

Bulgular incelendiğinde kadın okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Etkileşimci, dönüşümcü, serbest bırakıcı ve demokratik liderlik davranışlarının düzeyi arttıkça örgütsel sinizm tutum düzeyi azalmaktadır. Demokratik liderlerin adil, özgüvenli olmaları, kişisel gelişim konularını önemsemeleri, çalıştıkları örgütte saygı, güven ve bireysel istekleri ön plana çıkarması örgütsel sinizm sonucu ortaya çıkacak

olumsuz tutumları azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Serbest bırakıcı liderlerin, çalışanlarına kendi kararlarını alma sorumluluğu vermesi ve daha geri planda kalarak baskıcı tutumdan kaçınmaları, performansı etkileyen etkenleri, okuldan uzaklaşma isteğini ve okula karşı olumsuz tutumu azaltmaktadır. Ancak okul müdürünün geri planda kalıp lider boşluğu oluşturması uygulamalara katılımı da azaltmaktadır. Bu okul müdürlerinin bulunduğu okullarda başarının ortaya çıkmasının güç olduğu söylenebilir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin çağdaş yönetim anlayışını benimsemeleri, astlarının gelişimine önem vermeleri, katılımcı, demokratik çalışma ortamı oluşturmaları, öğretmenlerin çalıştıkları okula karşı negatif, alaycı ve eleştirel tutumlarını azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Literatürde bu çalışmanın sonuçlarını destekleyen araştırmalar bulunmakla birlikte, farklı bulguların ortaya çıktığı araştırmalarda mevcuttur. Yıldırım (2017) tarafından liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın bulgularında, dönüşümsel liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunurken, etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Güçlü vd. (2017) tarafından yapılan araştırmada da dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu, Derin (2016) demokratik liderlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu, Hıdıroğlu (2018) tarafından örgütsel sinizm ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü ve anlamlı; serbest bırakıcı liderlik davranışı ile arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Kefe (2021) otokratik ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ile orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkisi, demokratik liderlik davranışının örgütsel sinizm ile negatif yönlü ilişki olduğunu bulmuştur. Başaran' ın (2020) yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu ortaya konmuştur.

5.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Kadın okul müdürlerinin öğretmenlerin algılarına göre sergiledikleri liderlik davranışlarının, öğretmenlerin ortaya koyduğu örgütsel sinizm tutumlarının anlamlı yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları incelendiğinde öğretmenler tarafından algılanan kadın okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile

yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir ($R = .78$, $R^2 = .60$, $p < .01$). Araştırmanın liderlik alt boyutu olan otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışı örgütsel sinizm tutumlarındaki toplam varyansın % 60' ını açıklamaktadır. Yordayıcı olan liderlik davranışları önem sırasına göre otokratik, etkileşimci, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve demokratik liderlik şeklinde sıralanmıştır. Örgütsel sinizm üzerinde en fazla etkiye otokratik liderlik sahipken, en az demokratik liderliğin etkisi ortaya çıkmaktadır. Bulgular incelendiğinde kadın okul müdürünün otokratik liderlik davranışı örgütsel sinizmi yordamakta, örgütsel sinizm otokratik liderlikten orta düzeyde pozitif yönde etkilenmektedir. Bu bulgular otokratik liderlik düzeyi artınca örgütsel sinizm tutumunun artacağı şeklinde yorumlanabilir. Kadın okul müdürü çalıştığı okulda yetkinin tek sahibi olur, bireysel ilgi ve istekleri önemsemez, adaletli davranmaz ve güven tesis etmez, okulda ödül ve ceza yöntemlerini sıklıkla kullanırsa kurumunda örgütsel sinizm sonucu oluşacak negatif tutumların ortaya çıkacağı söylenebilir. Etkileşimci liderlikte de örgütsel sinizmi yordamaktadır. Örgütsel sinizm etkileşimci liderlikten düşük düzeyde negatif yönde etkilenmektedir. Kadın okul müdürünün etkileşimci liderlik davranışındaki artışın örgütsel sinizmi azaltması beklenmektedir. Serbest bırakıcı, dönüşümcü ve demokratik liderlik davranışlarının örgütsel sinizmin yordayıcısı olmadığı ortaya çıkmıştır. Literatür taraması yapıldığında kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışı ile örgütleri olumsuz olarak etkileyen örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde, Kefe (2021) demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik davranışının duyuşsal, bilişsel ve davranışsal alt boyutlarını içeren örgütsel sinizmi yordadığını, Hıdıroğlu (2018) dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmi yordadığı ve yüksek düzeyde negatif yönde etkilediği, serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinizmi yordadığı ve örgütsel sinizmi pozitif yönde yüksek düzeyde etkilediği, Derin (2016) demokratik liderlik davranışını anlamlı şekilde yordadığı ve toplam varyansın % 29'unu açıkladığını, Korkmaz ve Demirçelik (2017) dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun toplam varyansın % 40'ının açıkladığını, Güçlü vd. (2013) dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışlarının örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel ve davranışsal boyutları anlamlı olarak yordadığı,

Gövez (2013) örgütsel sinizmin % 43' ünün dönüştürücü ve etkileşimli liderlik davranışları ile açıklandığını ve dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı yordayıcısı olduğunu yaptıkları çalışmalar ile ortaya koymuşlardır.

5.7 Öneriler

Yapılan araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik olarak yapılan öneriler şu şekildedir:

5.7.1 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1-Araştırmanın uygulandığı il sayısı artırılarak, daha geniş bir çalışma grubu ile veriler toplanabilir.
- 2-Araştırma, kadın okul müdürlerinin kendi liderlik davranışlarını değerlendirmesi ile yapılabilir.
- 3-Kadın okul müdürünün liderlik davranışı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi neden- sonuç olarak ortaya koyabilecek nitel bir çalışma yapılabilir.
- 4-Alanyazında demografik değişkenlerden okul müdürü ile çalışma süresi ve bulunduğu okulda çalışma süresi ile ilgi bulgular yetersiz olduğundan, bu değişkenler kişisel bilgiler formuna eklenebilir.
- 5-Araştırmaya öğretmenler dışında, eğitim örgütlerinde bulunan personel (memur, hizmetli), öğrenciler ve veliler de dahil edilebilir.
- 6-Branş değişkeninde; okulöncesi, sınıf öğretmeni, sayısal dersler öğretmeni, sözel dersler öğretmeni ve yetenek öğretmenleri (müzik, görsel sanatlar, beden eğitimi) gibi sınıflandırma yapılarak örgütsel sinizmi yaşayan branşlar daha belirgin olarak ortaya çıkarılabilir.
- 7-Kadın okul müdürünün liderlik davranışları ile örgütsel sinizm ilişkisi çalışmalarının sayısı artırılarak literatürde genel yargılara varılması sağlanabilir.
- 8- Araştırma, erkek okul müdürlerinin liderlik davranışları ile örgütsel sinizm ilişkisi üzerine de yapılabilir. Yapılacak bu araştırmalar sayesinde, kadın ve erkek okul müdürlerinin liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerine etkisi kıyaslanabilir.

5.7.2 Uygulayıcılara Yönelik

Bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular değerlendirildiğinde araştırmanın yapıldığı eğitim örgütlerinde örgütsel sinizm düzeyi düşük seviyede belirlenmiştir. Ancak bu durum bile örgütler için tehdit olarak algılanmalı ve örgütsel sinizmin gelişebileceği tüm alanlar engellenmelidir. Bu nedenle kadın okul müdürlerinin liderlik davranışları oldukça önem taşımaktadır. Kadın okul müdürleri görev yaptıkları okullarda örgütsel sinizm ile pozitif ilişkisi olan otokratik liderlikten uzaklaşacak eylem, tutum ve davranışlarda bulunmalıdırlar. Otokratik liderlik yerine örgütsel sinizm ile negatif ilişkisi olan demokratik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışı tercih edilmelidir. Bu bağlamda okullarda öğretmenlerin motivasyonunu sağlayacak etkinlikler planlanmalı, öğretmenlere destek ve kaynak sağlanmalı, gerektiğinde okul müdürü geri planda kalarak öğretmenleri aktif hale getirilmeli, onların ihtiyaçlarını önemsenmeli, öğretmenler ile sorumluluk paylaşarak paylaşılmış liderlik modeli ön plana çıkarılmalı, kararlara katılımları sağlanmalı, değişim için öğretmenlerinde içinde bulunduğu kararlar alınmalıdır. Kadın okul müdürlerine bu yeterlilikleri sağlayabilmeleri için hizmet içi eğitimler düzenlenmeli, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ile işbirliği sağlanarak liderlik alanında uzman kişilerden kadın okul müdürlerine seminerler ve konferanslar düzenlenmelidir. Bireyler, toplumlar ve ekonomiler için eğitim büyük önem taşımakta ve vazgeçilmesi, ihmal edilmesi söz konusu olmamaktadır. Eğitim ve eğitimin gerçekleştiği ortamlar ideale en yakın hale getirilmelidir. Örgütsel sinizm gibi okul ortamında verimliliği düşüren, öğretmenlerin kurumdan uzaklaşmasına, olumsuz davranışlar sergilemesine sebep olan tutumu tamamen yok edecek çözümler ve anlayışlar geliştirilmelidir. Bu araştırmanın bulguları incelendiğinde kadın okul müdürleri öğretmenler tarafından etkileşimci, dönüşümcü ve demokratik lider olarak algılanmakta; bu liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlardan yapılacak çıkarımla, kadın okul müdürlerinin çağdaş yönetim anlayışını benimsedikleri ve bu anlayışla da örgütsel sinizm ile mücadele ettikleri söylenebilir. Bu nedenle okullarda kadın yönetici sayısını arttıracak atama politikalar geliştirilebilir, kadın öğretmenler için yöneticilik cazip hale getirilebilir, kadınların okullarda yönetim alanında daha fazla söz sahibi olmalarına fırsat verilebilir.

KAYNAKLAR

- 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 ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye' nin gerçek liderlik haritası*. Alfa Basım.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18(5)<449::AID-JOB449>3.0.CO;2-1)
- Andersson, M. L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework, *Sage Journals*, 49(11), 1395-1418.
- Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü (2020). Eğitim istatistikleri (2020-2021). <https://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24> adresinden 16/05/2021 tarihinde alınmıştır.
- Arslan, F. (2015). Beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 5(2), 296-311. <https://dergipark.org.tr/en/pub/buyasambid/issue/29815/320720>
- Atay, K. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 471- 482. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10369/126907>
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Hatiboğlu Yayınları.
- Aykanat, Z.(2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Ayrancı, E. ve Gürbüz, T. (2012). Considering glass ceiling in Turkey: Ideas of executives in education sector regarding women in the workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 126-151. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i4.2583>

- Balcı, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem A Yayıncılık.
- Balçık, B. (2000). *İşletme yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S. & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1), 71-83. <https://doi.org/10.1007/s1199-006-9152-6>
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Erlbaum.
- Bass, B. & Avolio, B.(1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Thousand Oaks.
- Başaran, İ. E. (1992). *Türkiye eğitim sistemi*. Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri* (3.baskı). Gül Yayınları.
- Başaran, S. (2020). *Okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi.
- Bennis, W. G. & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.
- Beycioğlu, K. (2020). Liderlik psikolojisi. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.). *Eğitim yönetiminde liderlik* (s. 17 -38) içinde. Pegem Akademi.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Brandes, P. & Das, D. (2006). *Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications*. In *Employee health, coping and methodologies*. Emerald Group Publishing Limited.

- Buluç, B. (2020). Geleneksel liderlik yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.). *Eğitim yönetiminde liderlik* (s. 39-64) içinde. Pegem Akademi.
- Buluç, B. (2015). İlköğretim okullarında öğretim liderliği ve örgüt sağlığı ilişkisi. *Antropolog*, 19 (1),175-183.
<https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891652>
- Bursalıoğlu, Z.(2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (13. baskı). Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi Yayınları.
- Can, A. (2019). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Pegem Akademi.
- Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Chandler, D. (2011). What women bring to the exercise of leadership. *Journal of Strategic Leadership*, 3(2), 1-12.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü liderlik*. Arı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Çakır Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Seçkin Yayınevi.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Gündüz Eğitim.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* (3. baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2001). *Kadın girişimcilerin demografik özellikleri ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin Nevşehir ilinde bir araştırma*. 1.Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, Türkiye.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.

- Çetinkaya, F. (2014). *Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Çiftçi, B. (2003). İstihdam, kadın işgücü ve yeni iş kanunu semineri. www.tisk.org.tr adresinden 22/05/2021 tarihinde alınmıştır.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadker, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers*. [Master Thesis]. University of Maastricht. http://studiosus.nl/scripties/organizational_cynicism.pdf
- Demirçelik, E. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Demirçelik, E. ve Korkmaz, M. (2017). Ortaokul öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(12), 33-53. <https://doi.org/10.26466/opus.309630>
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği*. [Yüksel Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. [Doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Drucker, P. (2009). *Büyük değişimler çağında yönetim*. (Z. Dicleli, Çev.). Optimist Yayınları.
- Durukan, G. (2013). *Liderlik yaklaşımları algısının işe ilişkin duygusal iyilik durumu üzerine etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Duranay, P. Y. (2005). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri (İzmir örneği)*. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.

- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. York University.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/4388/60319>
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi.15.*Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 513-524.Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (11. baskı). Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın.
- Ergen, H. ve İnce, Ş. (2017). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri: Mersin örneği. *Hacettepe Journal of Educational Research*, 3(1). <https://dergipark.org.tr/en/pub/huner/issue/36364/411259>
- Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54).
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Eroğlu Toraman, B. (2011). *Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Erturgut, R. ve Erturgut, P. (2010). Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34), 223-239.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in the workplace*. Claremont Graduate University.

- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar liderlik*. Alfa Basım.
- Gamsız, Ş., Yazıcı, H. ve Altun, F. (2013). Öğretmenlerde a tipi kişilik, stres kaynakları, öz yeterlik ve iş doyumunu. *Electronic Turkish Studies*, 8(8).
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*, 10/e. Pearson Education.
- Gezeroğlu, E. ve Akyavuz, E. K. (2021). Öğretmenlerin örgütsel politika ve örgütsel sinizm algılarının incelenmesi. *Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1),44-59.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/mrefdergi/issue/60110/820870>
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/etkileşimci liderlik arasındaki ilişki-bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaraticilik düzeyleri*. Eğitim Araştırmaları Birinci Uluslararası Kongresi. Çanakkale, Türkiye.
- Güçlü, N., Kalkan, F. ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1).
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/340442>
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış* (3.bs.). Nobel Yayınları.
- Hansen, J., & Childs, J. (1998). Creating a school where people like to be. *Educational Leadership*, 56(1), 14-17.
- Harris, A. (2005). *Crossing Boundaries and Breaking Barriers: Distributed leadership in schools*. Special School Trust.
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki (Tekirdağ örneği)*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev.). Nobel.

- ILO (2017). World employment social outlook trends for women http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_541211.pdf adresinden 14/05/2021 tarihinde alınmıştır.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. Beta Basım Yayım.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, algı, iletişim* (5. baskı). Beykent Yayıncılık.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*. The Florida State University.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Li, C. (2019). Authoritarian leadership and employees' unsafe behaviors: The mediating roles of organizational cynicism and work alienation. *Current Psychology*, 38(6), 1668-1678. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9726-1>
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pauefd/issue/11116/132932>
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.

- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. Jossey-Bass.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayınevi.
- Kart, M. E. (2014). *Örgütsel sinizm, bağlamsal performans ve etik ideoloji* (2. baskı). Nobel Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. Kalder Yayınları.
- Kefe, E. (2021). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Kılıç, D. ve Öztürk, S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 107-130.
- Kılınç, H. (2017). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri: İstanbul ili Anadolu yakası örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme teorisi: Öğrencilerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedeki atfetme farklılıkları. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(15), 61-77. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijmeb/issue/54849/751072>
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (8. basım). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why trasformattan efforts fail. *Harward Business Rewiew*, 73(2), 59-67.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü liderlik –bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.

- Küçük, B. ve Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1),453-472.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/alanyaakademik/issue/60067/816809>
- Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-93.
https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000299
- Lambert, S. J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 341-363.
<http://www.jstor.org/stable/2488205>
- Laschinger H., Wong C.A. & Grau A.L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: a cross-sectional study. *Int J Nurs Studies*, 49(1266), 76.
- Law, S. & Glover, D. (2000). *Educational leadership & learning: Practice, policy and research*. McGraw-Hill Education (UK).
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (G. Arastaman, Çev.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2020). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmen ve yönetici verileri. <http://meb.gov.tr>. adresinden 13/04/2021 tarihinde erişildi.
- Mercanlioğlu, Ç. (2009). Cinsiyete dayalı eşitsizlik; kadın yöneticilerin iş ve özel hayatlarını dengeleme zorlukları ve bedelleri. *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, (s 35).
- Metin, G. (2020). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi.

- Mintzberg, H. (2013). *Örgütler ve yapıları*. (A. Aypay, Çev.). Nobel Yayınları.
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300104>
- Mülayim, M. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Nalbant, M. (2002). *Kamu çalışanlarının kadın yöneticilerde liderlik davranışlarını algılamaları ve bir anket çalışması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67. <https://dergipark.org.tr/en/pub/buefad/issue/3813/51114>
- Neft, N. & Levine, A. D. (1997). *Where women stand: an international report on the status of women in 140 countries, 1997-1998*. Random House Inc.
- Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Okçu, V., Şahin, H.M. ve Şahin, E. (2015). Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal of Sport Culture and Science*, 3 (Özel Sayı 2), 298-313. <https://doi.org/10.14486/IJSCS391>
- Okutan, M. (2016). *Eğitim yönetimi ve denetiminde örnek olaylar*. Pegem Akademi.
- Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2) , 73-85. <https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16344/171161>
- Oral, Ş. (2005). *İlköğretim okullarının etkili okul kavramı açısından değerlendirilmesi (Batman ili örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Dicle Üniversitesi.
- Owens, R.G. (1987). *Organizational behavior in education*. Prentice-Hall International Inc.

- Özalp, İ. ve Öcal, H.(2000). Örgütlerde dönüştürücü transformational liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/baunsobed/issue/50352/652159>
- Özbek, A. (2008). *Katılımcı liderlik anlayışının stres yönetimine etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Kaan Kitabevi.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özgener, Ş., Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. Özdevicioğlu M. ve Karadal H. (Ed.). *Örgütsel davranışlarda seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* (s. 53-72) içinde. İlke Yayıncılık.
- Pelit, E. ve Pelit, N. (2014). *Mobbing ve örgütsel sinizm*. Detay Yayıncılık.
- Pelit, E. ve Ayduğan, N. (2011, Kasım30- Aralık 4). *Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm tutumları üzerine bir araştırma*. 12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Düzce, Türkiye.
- Penava, S., & Šehić, D. (2014). The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organizational change. *Economic Annals*, 59(200), 131-162.
<http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2014/0013-32641400131P.pdf>
- Peterson, K., & Lezotte, L. (1991). *New directions in the effective schools movement. Rethinking effective schools: Research and practice*, 128-137.
- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki: Karabük ili örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2015). Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207-232.
- Rabie, N., Karimi, F., & Sadigh, A.N. (2016). The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational cynicism in the agricultural bank of tehran. *Management Science Letters*, 6(6), 443-454.

- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranış temelleri*. (S.A, Öztürk, Çev.). ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.
- Robbins, S. P., & Coulter M. (2012). *Management* (11th edition). Pearson Education. Inc. Publishing as Prentice Hall.
- Seashore, K.R., & Wahlstrom, K. (2008). How teachers perceive principal leadership? *Educational Administration Quarterly*, 44, 498-445.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Yayıncılık.
- Sağır, T. ve Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1094-1106.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2014). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Yayınları.
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim okullarında informal ilişkiler ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yüzüncüyıl Üniversitesi.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümcü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), Sayfa: 97-118.
- Şimşek, H. (2005). *Örgütler, yönetim ve liderlik: liderliğe çoklu bakış* [Seminer]. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, KKTC.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, A.(2006). *Duygusa zekanın, ana baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği*. Pegem Akademi.
- Şişman, M. (1997). *Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik*. Deniz Harp Okulu.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayıncılık.

- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan (Ed.). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Pegem Akademi.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin personelini değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31 (31), 444-458.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/yonveek/issue/13693/165728>
- TÜİK (2020). Türkiye İstatistik Kurumu nüfus istatistikleri. [hppt:// www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) adresinden 15/05/2021 tarihinde erişildi.
- TDK, (2019). *Türkçe sözlük*. Evrensel İletişim Yayınları.
- Tüzel, E. (2014). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin kariyer engellerinin incelenmesi*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Tüzel, E. (2020). Liderlik ve kadın. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik* (s. 379-400) içinde. Pegem Akademi.
- Uçan, M. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları ile kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik stilleri arasındaki ilişki: İstanbul ili Kadıköy ilçesi örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Ulaş, S. E. (2002). *Felsefe sözlüğü*. Bilim Sanat Yayınları.

- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Ünal, S. R. (2020). *Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. International Labour Office.
- Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351.
- Yaşar, O. ve Özdemir, A. (2016). The relationship of organizational cynicism, burnout, and organizational commitment: A study on middle school teachers. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 6, 50-61.
<http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016.V6-05>
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Yerli, O. (2016). *Örgütlerde otokratik liderlik sistemi ile örgütsel sinizm ilişkisi, çalışanlar ve örgüt verimliliği üzerindeki etkileri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Yıldırım, A. (2017). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2015). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 35-48.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/cybd/issue/34546/381677>

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.

Yılmaz, H. (2008). *Stratejik liderlik*. Kum Saati.

Yörük, D. ve Dünder, S. (2011). Türkiye’deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.

Yukl, G.(2013). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

EK A Anket Kullanım İzni

Postalarda arayın

2.145 ileti dizisinden 76.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

Gelen Kutusu x

ayşe

14 Ara 2020 20:04

☆ ↶ ⋮

Hocam merhaba.Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım.Prof. Dr. Ergün RECEPOĞLU danışmanlığında "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisinin İncelenmesi(Ankara İli Örneği)" konusu üzerine tez yazmaktayım.İzniniz olursa tezimde hazırlamış olduğunuz " Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğini " kullanmak istiyorum.İyi Çalışmalar.

Ayşe UÇAK

Ali TAŞ

15 Ara 2020 13:51

☆ ↶ ⋮

Ayşe merhaba, tezinde "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" mizi kullanabilirsin. Kolaylıklar ve başarılar dileriz.

Prof.Dr. Ali TAŞ Prof. Dr. Kazım ÇELİK Prof.Dr. Ekber TOMUL
Kırıkkale Üniversitesi

Virüs bulunmuyor www.avg.com

2.145 ileti dizisinden 78.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği Kullanım İzni

Gelen Kutusu x

ayşe

14 Ara 2020 Paz 20:09

☆ ↶ ⋮

Hocam merhaba Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım.Prof. Dr. Ergün RECEPOĞLU danışmanlığında "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisinin İncelenmesi(Ankara İli Örneği)" konusu üzerine tez yazmaktayım.İzniniz olursa tezimde hazırlamış olduğunuz Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğini kullanmak istiyorum.İyi Çalışmalar.

Ayşe UÇAK

Tuba Sağır Akpolat

15 Ara 2020 Sal 07:51

☆ ↶ ⋮

Merhaba,
Ölçeği kullanabilirsiniz.

Kolaylıklar dilerim.
Tuba AKPOLAT

Gönderen: ayşe
Gönderildi: 14 Aralık 2020 Pazartesi 21:09
Kime:
Konu: Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği Kullanım İzni

EK B Etik Kurul İzni



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu

Sayı : E-16498365-050.01.04-2100025263
Konu : Etik Kurulu Kararı Hk

15.04.2021

Sayın Prof. Dr. Ergün RECEPOĞLU

Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği)" isimli çalışmanız için yaptığımız başvurunuz, 25.03.2021 tarihli Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu toplantısında görüşülmüş olup, ilgili karar Ek'te gönderilmiştir.

Bilgilerini rica ederim.

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN
Kurul Başkanı

Ek: Etik Kurulu Kararı (1 Adet)

EK C Anket Uygulama İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-14588481-605.99-21567049
Konu : Araştırma İzni

02.03.2021

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 sayılı Genelgesi.
b) 12.02.2021 tarihli ve 2100008512 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ayşe UÇAK'ın **"Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sizin Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği)"** konulu çalışması kapsamında uygulama yapma talebi ilgi (a) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EK D Anket Formu**ANKET FORMU**

Değerli Meslektaşım,

Bu veri toplama aracı Kastamonu Üniversite Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü Yüksek Lisans programında Prof. Dr. Ergün RECEPOĞLU'nun danışmanlığını yaptığı “**Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki**” konulu yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “**Kişisel Bilgiler**” ikinci bölümde “**Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği**” ve üçüncü bölümde “**Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm**” ölçeği yer almaktadır. Toplanacak veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır, gizli tutulacaktır ve herhangi bir kişi veya kuruma verilmeyecektir. Veri toplama aracının amaçlarına ulaşması için formu samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır. Toplanan veriler toplu olarak değerlendirileceğinden forma isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Çalışmaya verdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Ayşe UÇAK

Kastamonu Üniversitesi EYTPE Yüksek Lisans Öğrencisi

Fen Bilimleri Öğretmeni-Müdür Yardımcısı

BÖLÜM I
KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet: 1. () Kadın 2. () Erkek
2. Branşınız: 1. () Sınıf Öğretmeni 2. () Branş Öğretmeni
3. Yaşınız: 1. () 22-30 2. () 31-40 3. () 41-50 4. () 51 ve üzeri
4. Mesleki kıdeminiz: 1. () 1-5 yıl 2.() 6-10 yıl 3. () 11-20 yıl 4. () 21 yıl ve üzeri
5. Çalıştığınız okuldaki görev süreniz 1. () 1-5 yıl 2. () 6- 10 yıl 3. () 11 yıl ve üzeri
6. Mevcut okul müdürünüzle çalışma süreniz 1.() 1 Yıldan Az 2. () 1-2 yıl 3.() 3-4 Yıl
4.() 5 Yıl ve Üzeri
7. Eğitim durumunuz: 1.()Ön lisans 2.()Lisans 3.()Yüksek lisans 4.() Doktora

BÖLÜM II
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

	AÇIKLAMA: Bu bölümde size kadın okul müdürünün liderlik davranışına ilişkin sorular sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için var olan durumu (X) işareti ile uygun şekilde belirtiniz. Lütfen soruların tümünü işaretleyiniz. (1) Hiç Katılmıyorum (2) Az katılıyorum (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (4) Çok Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
	Kadın Okul Müdürümüz					
	OTOKRATİK LİDERLİK					
1.	emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2.	karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3.	güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4.	için önemli olan verimliliklerdir.					
5.	kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
6.	çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7.	yetki devrine karşıdır.					
8.	yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9.	çalışanları yakından takip eder.					
10.	eleştirilmeyi sevmez.					
	DEMOKRATİK LİDERLİK					
11.	çalışanları karar alma sürecine katar					
12.	çalışanlarla işbirliği yapar.					
13.	iletişim kanallarını açık tutar.					
14.	çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15.	çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					

16.	çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17.	ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18.	çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19.	sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20.	bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.					
21.	kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
22.	yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23.	gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
	SERBEST BIRAKICI LİDER					
24.	amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
25.	çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
26.	çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27.	tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28.	işle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
29.	ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
30.	grubun aldığı kararları uygular.					
31.	yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
32.	grubun çalışmalarına katılmaz.					
33.	okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
34.	kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK					
35.	çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
36.	çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
37.	çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin					

	önemine inandırır.					
38	izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
39	farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
40	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41	çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
42	düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
43	büyük beklentiye sahiptir.					
44	astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
45	okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46	değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47	okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48	bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49	her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
	TRANSACTIONAL (ETKİLEŞİMCİ) LİDERLİK					
50	yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
51	süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
52	çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
53	geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
54	yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
55	gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
56	uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
57	okul etkililiği ile ilgilenir.					

58	sorumlulukları dağıtır.					
59	karar almaktan kaçınır.					

BÖLÜM III Öğretmenler İçin Örgütsel Sinizm Ölçeği

Aşağıdaki maddeler örgütsel sinizm düzeyi puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Kendinize uygun bulduğunuz kutucuğa (X) işareti koyunuz. Lütfen soruların tamamını cevaplayınız (1)Hiç katılmıyorum (2) Az Katılıyorum (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (4) Çok Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma					
1. Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım.					
2. Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm.					
3. Yapılması düşünülen şeyler genelde beni güldürür					
4.Toplantılarda yeni kararlar alınırken, arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.					
5. Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum					
6.Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum.					
7.Tayin/ Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.					
Performansı Düşüren Etkenler					
8. Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.					

9. Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkılarının genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir					
10.Okul müdürümün okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir.					
11. Okul müdürümün, bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi, performansımın düşmesine neden olur.					
12.Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir.					
13. Okul müdürümün, çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları, yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar.					
14. Okul müdürümün, okuldaki informal gruplardan bazılarına daha yakın olması okul yönetiminin yanlış davrandığına inanmama neden olur.					
15. Okul müdürümün otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır					
16.Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azmimi kırmaktadır.					
Okula Karşı Olumsuz Tutum					
17.Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.					
18.Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissedirim.					
19.Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlenirim.					
20.Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.					
21.Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissedirim.					
Uygulamalara Katılımı					
22.Görev yaptığım okulda, kararlara katılmak benim için önemlidir.					
23.Görev yaptığım okulda, okul müdürüm çalışanların kararlara katılmasını önemser.					

24.Görev yaptığım okulda, okul müdürü eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliği yapmayı önemser.					
25.Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyarım.					