



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esmâ KEFE

TOKAT

Ağustos, 2021



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esmâ KEFE

Danışman: Doç. Dr. Emel TÜZEL İŞERİ

TOKAT

Ağustos, 2021

ETİK SÖZLEŞME

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgi toplama ve raporlaştırma sürecinin Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'ne, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna, genel akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak gerçekleştirildiğini; bu tez çalışmasının “intihal engelleme” programı ile tarandığını, bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve bulgulara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan eder, sorumluluğun tarafıma ait olduğunu kabul ederim.

Tarih: .../.../.....

Esmâ KEFE

İmza

JÜRİ ONAY SAYFASI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

...Esmâ...KEFE.....'nin "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışması tarihinde jürimiz tarafındanEğitim Bilimleri..... Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan:

Üye (Tez Danışmanı):

Üye:

Üye:

Üye :

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2021..

.....

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Hayatın her alanında bana destek olan sevgili anneme ve babama minnettarım. Akademik çalıőmalarıyla örnek aldığım ve tez süreci boyunca bana yol gösteren değerli danıőmanım Doç. Dr. Emel TÜZEL İŞERİ' ye teőekkürlerimi sunuyorum.



ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kefe, Esmâ

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emel Tüzel İşeri

Temmuz, 2021 xvi+158

Bu araştırma, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Tokat ilinde 2019-2020 eğitim öğretim yılında resmî ilkokullarda görev yapan 294 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri Terzi tarafından 2012 yılında geliştirilen, 24 maddeden ve üç alt boyuttan oluşan “Liderlik Davranışları Ölçeği” ile belirlenmiş olup öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ise Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen, Türkçeye Kalağan (2009) tarafından uyarlanan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılarak belirlenmiştir. Kalağan’ın (2009) uyarlamış olduğu ölçek 13 maddeye sahiptir. Ölçeğin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal olarak adlandırılan üç alt boyutu vardır. Örneklem grubundan elde edilen verileri analiz etmek amacıyla SPSS 24.0 paket programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla verilere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), t-Testi, Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U testleri, Pearson Korelasyon Analizi ve Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonunda davranışsal boyutta öğretmenlerin sinizm düzeylerinin en yüksek olduğu onu sırasıyla bilişsel ve duyuşsal boyutun takip ettiği belirlenmiştir. Yaş, hizmet süresi, mezun olunan fakülte türü, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir farklılaşma göstermediği saptanmıştır. Cinsiyet değişkenine bakıldığında ise bilişsel sinizm boyutunda anlamlı farklılık varken duyuşsal ve davranışsal boyutlarda anlamlı farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Mesleki kıdem değişkeninin örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık oluşturduğu bulunmuştur. İlkokul öğretmenleri birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin en çok demokratik liderlik stilini gösterdiklerini daha sonra sırasıyla otokratik ve serbestlik

tanıtıcı liderlik stillerine sahip olduklarını düşünmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının yaş, hizmet süresi, mezun olunan fakülte türü ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılaşmadığı belirlenmiştir. Okul yöneticiliği deneyimi değişkeni ile öğretmenlerin demokratik liderlik stiline ilişkin algıları arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı ancak otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri ile bu değişken arasında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının demokratik ve otokratik liderlik stili boyutlarında anlamlı farklılık oluşturmadığı fakat serbestlik tanıyan liderlik stili boyutunda anlamlı farklılığın bulunduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu değişkeni ile öğretmenlerin liderlik stili algıları arasında demokratik liderlik stili boyutunda anlamlı farklılık yokken otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasında otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamışken demokratik liderlik stili boyutunda anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Bu boyutlardaki pozitif yönlü ilişkilerin aksine demokratik liderlik stili boyutu ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında orta düzeyde, negatif yönlü anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin örgütsel sinizmin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutlarını yordadığı belirlenmiştir. Bilişsel ve duyuşsal sinizm boyutlarında en güçlü yordayıcının demokratik liderlik stili olduğu, davranışsal sinizm boyutunun ise en çok otokratik liderlik stili tarafından yordandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Örgütsel Sinizm, Liderlik, Liderlik Stilleri.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL HEADS AND THE LEVELS OF TEACHERS' ORGANIZATIONAL CYNICISM

Kefe, Esmâ

Master's Thesis, Division of Educational Administration and Supervision

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Emel Tüzel İşeri

July 2021, xvi+ 158 pages

This research was carried out to examine the relationship between school principals' leadership styles and teachers' organizational cynicism levels. Relational screening model was used in the research. The study group of the research consists of 294 teachers working in public primary schools in the province of Tokat in the 2019-2020 academic year. In the study, the leadership styles of the school principals were determined by the "Leadership Behaviors Scale", which consists of 24 items and three sub-dimensions, developed by Terzi in 2012, and the organizational cynicism levels of the teachers were determined by the "Organizational Cynicism Scale" developed by Brandes et al. (1999) and adapted into Turkish by Kalağan (2009) was determined using the "Scale". The scale adapted by Kalağan (2009) has 13 items. The scale has three sub-dimensions called cognitive, behavioral and affective. SPSS 24.0 package program was used to analyze the data obtained from the sample group. One-Way Analysis of Variance (ANOVA), t-Test, Kruskal-Wallis H and Mann-Whitney U tests, Pearson Correlation Analysis and Multiple Regression Analysis were performed on the data through this program. At the end of the study, it was determined that teachers' cynicism levels were the highest in the behavioral dimension, followed by the cognitive and affective dimensions, respectively. It was determined that teachers' organizational cynicism levels did not differ significantly according to age, length of service, type of faculty graduated from, marital status and educational status. When the gender variable was examined, it was determined that while there was a significant difference in the cognitive cynicism dimension, there was no significant difference in the affective and behavioral dimensions. It was found that the variable of professional seniority created a significant difference in all sub-dimensions of organizational cynicism. Primary school teachers think that principals with whom they work together show the most democratic leadership style and then have autocratic and

liberal leadership styles, respectively. It was determined that teachers' perceptions of school principals' leadership styles did not differ significantly according to age, length of service, type of faculty graduated and marital status. It was found that there was no significant difference between the school management experience variable and teachers' perceptions of democratic leadership style, but there was a significant difference between autocratic and liberal leadership styles and this variable. It was determined that the perceptions of the school principals' leadership styles according to the gender of the teachers did not make a significant difference in the democratic and autocratic leadership style dimensions, but there was a significant difference in the liberal leadership style dimension. While there was no significant difference between the educational status variable and teachers' perceptions of leadership style in the dimension of democratic leadership style, it was found that there was a significant difference in the dimensions of autocratic and liberal leadership styles. While there was no significant difference in the dimensions of autocratic and liberal leadership style between teachers' perceptions of the leadership style of the school principals they work with and the variable of professional seniority, it was found that there was a significant difference in the dimension of democratic leadership style. It was determined that there were moderate and positive significant relationships between autocratic and liberal leadership styles and all sub-dimensions of organizational cynicism. Contrary to the positive relationships in these dimensions, it was determined that there were moderate and negative significant relationships between the democratic leadership style dimension and cognitive, affective and behavioral cynicism. According to the results of the multiple linear regression analysis, it was determined that democratic, autocratic and liberal leadership styles predicted the cognitive, behavioral and affective dimensions of organizational cynicism. It has been determined that the strongest predictor in the dimensions of cognitive and affective cynicism is the democratic leadership style, while the behavioral cynicism dimension is mostly predicted by the autocratic leadership style.

Keywords: Cynicism, Organizational Cynicism, Leadership, Leadership Styles.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK SÖZLEŞME.....	i
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem	1
Amaç	6
Önem	7
Sayıtlar	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar	8
BÖLÜM II	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
Liderlik.....	9
Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Kaynakları.....	10
Liderlik Kuramları	11
Özellikler Kuramı	12
Davranışsal Liderlik Kuramları.....	15
Durumsal Liderlik Kuramları	30

Çağdaş Liderlik Stilleri	47
Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Stilleri	47
Sürdürümcü (İşlemci) Liderlik	51
Vizyoner Liderlik	51
Geleneksel Liderlik Stilleri	52
Demokratik Liderlik	52
Otokratik Liderlik	53
Serbestlik Tanıyan Liderlik	54
Eğitim Örgütlerinde Liderlik.....	55
Okul Yönetimindeki Liderlik İhtiyacı.....	55
Eğitim Liderlerinin Rolü	56
Liderlik ve Yöneticilik Farkı.....	57
Sinizm Kavramının Tanımlanması	58
Örgütsel Sinizm.....	59
Sinizm Kavramının Boyutları	62
Bilişsel Boyut	63
Duyuşsal Boyut	63
Davranışsal Boyut	64
Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri	64
Beklenti Kuramı	64
Atfetme Kuramı.....	65
Tutum Kuramı	65
Sosyal Değişim Kuramı.....	66
Duygusal Olaylar Kuramı.....	66
Sinizmin Türleri	67
Kişilik Sinizmi.....	67
Çalışan Sinizmi.....	67

İş (Meslek) Sinizmi	68
Örgütsel Değişim Sinizmi	68
Toplumsal Sinizm.....	68
Sinizmi Oluşturan Kişisel Özellikler	69
Yaş.....	69
Cinsiyet.....	70
Medeni Durum.....	70
Eğitim Durumu.....	70
Gelir.....	71
Hizmet Süresi	72
Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	72
Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet.....	72
Psikolojik Sözleşme İhlali	74
Örgütsel Politika.....	76
Örgütsel Sinizmin Örgütsel Etkileri.....	77
Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	77
Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	77
Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini.....	78
Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık.....	80
Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven.....	81
İlgili Araştırmalar	82
BÖLÜM III	86
YÖNTEM	86
Araştırmanın Modeli	86
Evren ve Örneklem	86
Veri Toplama Araçları	88
Kişisel Bilgi Formu	88

Liderlik Davranışları Ölçeği.....	89
Örgütsel Sinizm Ölçeği	89
Veri Toplama Süreci	90
Verilerin Çözümlemesi	90
BULGULAR.....	91
Öğretmenlerin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeylerine Ait Bulgular .	91
Öğretmenlerin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeylerinin Kişisel Özelliklerine Göre Farklılaşmasıyla İlgili Bulgular.....	92
Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Demokratik, Otokratik ve Serbestlik Tanıyıcı Liderlik Stili Gösterme Düzeylerine Ait Bulgular.....	100
Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algılarının Kişisel Özelliklerine Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular.....	101
Öğretmenlerin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeyleri ile Birlikte Çalıştıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki	110
Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	111
BÖLÜM V	116
TARTIŞMA	116
Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşması.....	116
Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algının Öğretmenlerin Kişisel Değişkenlerine Göre Farklılaşması	120
Okul Müdürlerinin Demokratik, Otokratik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma	123
Okul Müdürlerinin Demokratik, Otokratik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik Stillерini Göstermelerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerini Yordamasına İlişkin Tartışma	125
BÖLÜM VI.....	128

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
Sonuçlar.....	128
Öneriler.....	130
KAYNAKÇA.....	132
EKLER.....	151
Ek 1. Kişisel Bilgi Formu.....	151
Ek 2. Liderlik Davranışları Ölçeği.....	152
Ek 3. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	153
Ek 4. Ölçek Kullanım İzni	154
Ek 5. Araştırma İzni	155

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Değişkenleri	87
Tablo 2. İlkokul Öğretmenlerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeyleri	91
Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması	92
Tablo 4. Yaş Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması	93
Tablo 5. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması	94
Tablo 6. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması	95
Tablo 7. Okul Yöneticiliği Deneyimi Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması	96
Tablo 8. Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması	97
Tablo 9. Hizmet Süresi Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması	98
Tablo 10. Medeni Durum Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması	99
Tablo 11. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Demokratik, Otokratik ve Serbestlik Tanıyıcı Liderlik Stili Gösterme Düzeyleri	100
Tablo 12. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	101
Tablo 13. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	102
Tablo 14. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Farklılaşması	103
Tablo 15. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Mezun Oldukları Fakülte Türüne Göre Farklılaşması	104
Tablo 16. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Okul Yöneticiliği Deneyimine Göre Farklılaşması	105

Tablo 17. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	106
Tablo 18. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	107
Tablo 19. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	108
Tablo 20. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	110
Tablo 21. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Bilişsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 22. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Duyuşsal Sinizmi Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 23. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Davranışsal Sinizmi Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	114

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Liderlik Özellikleri ve Becerileri Hakkındaki İlk Araştırma Bulguları	14
Şekil 2. Çeşitli Lider Davranışları	17
Şekil 3. Yönetsel Liderlik Izgarası	21
Şekil 4. X ve Y Kuramları	23
Şekil 5. Likert Sistem Modeli	24
Şekil 6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli	30
Şekil 7. Liderin Davranışlarını Etkileyen Faktörler.....	31
Şekil 8. Fiedler Liderlik Modeli	33
Şekil 9. Yol-Amaç Modeli.....	35
Şekil 10. Liderlik Davranışı.....	36
Şekil 11. Hersey-Blanchard'ın Liderlerin Davranış Stilleri ile İzleyenlerin Olgunluk Tipleri Arasındaki İlişki Tablosu.....	38
Şekil 12. Redd'in Dört Liderlik Boyutu.....	40
Şekil 13. Redd'in Etkililik Yaklaşımı	41
Şekil 14. Lider Üye Değişim Modeli.....	42
Şekil 15. Yukl'un Ayrılık Modeli	42
Şekil 16. Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli	44
Şekil 17. Lider Davranışlarını Belirleyen Değişkenler.....	47
Şekil 18. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Öğeleri	50
Şekil 19. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Tanımları	60
Şekil 20. Örgütsel Sinizmin Öncülleri.....	62
Şekil 21. Düşünce Davranış Süreci.....	63
Şekil 22. Örgütsel Sinizm Türleri	69
Şekil 23. Örgütsel Adalet Süreci.....	74
Şekil 24. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri ve Sonuçları	76

KISALTMALAR

TDK: Türk Dil Kurumu



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

Problem

Yirmi birinci yüzyıl Bilgi ve Teknoloji Çağı olarak adlandırılan, dünya ile birlikte Türkiye’de de çok boyutlu değişimlerin, gelişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı bir yüzyıldır. Siyasi, sosyal ve ekonomik alanda görülen her değişim toplumsal yapının temel taşı olan insanın hayatında olumlu ya da olumsuz bir karşılık bulmaktadır. Her türlü değişim, ilgili alandaki örgütlerde işlenerek hayat bulur. İnsani bir yaşama ortamının sağlanması ve her türlü kurumsal yapının sistematik olarak işlevsel bir şekilde ilerlemesi örgütler ile mümkündür. Örgüt, “Müşterek bir amacı ya da çalışmayı hayata geçirmek için birleşmiş yapıların veya bireylerin meydana getirdiği teşkilat, birlik, teşekkül” olarak açıklanmaktadır (TDK, 2019).

Ayık’a (2007) göre her toplum refahını arttırabilmek, bünyesinde olan sorunları çözmek, ilerlemek, gelişmek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için bazı kurumlara ihtiyaç duymaktadır. Mevcut sorunların türüne ve ihtiyaçlara göre oluşum gösteren toplumsal kurumların var oluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir. Örgütler küreselleşmenin etkilerinin doğrudan ya da dolaylı olarak görüldüğü yapılardır. Küreselleşmenin gerektirdiklerine uyum sağlamak ve zararlı yönlerinden korunmak profesyonel faaliyetler ile gerçekleşebilir. Bu faaliyetler ancak eğitim ile şekillendirilerek faydalı hale getirilebilir. Bu nedenle örgütsel yapılar içerisinde hayati önem taşıyan örgütlerden birisi de eğitim örgütüdür. Şişman’a (1995) göre eğitim örgütleri, işlenen ve işleyen, girdisi ve çıktısı insan olan, insanlar vasıtasıyla insanlara hizmet veren örgütlerdir. Eğitim örgütleri arasında dikkati çeken ilk yapının okul örgütü olduğu söylenebilir. Çeşitli disiplin alanlarında farklı gereksinimlere yönelik olarak düzenlenen farklı eğitim örgütleri bulunmaktadır. Eğitim örgütleri dahilinde örgün eğitimin gerçekleştirilebilmesi amacıyla varlık bulan okullar, genellemeye en çok uygunluk gösteren eğitim örgütleridir. Okullar, ait oldukları sistemin ve sosyal düzenin elverdiği ölçüde kendi tercihlerini yaparlar, bu sebepten ötürü okulların tam bir özerkliğinin olması söz konusu değildir. Eğitim örgütlerinde ana unsur olan okullar yer aldıkları yapının üst

sistemleriyle intibak içerisinde (Scribner, Aleman ve Maxcy,2003; akt. Küçükçayır, 2019, s.89).

Her türlü örgütte olduğu gibi eğitim örgütünde de yönetsel faaliyetlere gereksinim duyulmaktadır. Yönetim, belirli bir düzen içerisinde belirli teknikler ve prosedürler vasıtasıyla organizasyonun belirlenmiş olan hedeflere ulaşması için gereken faaliyetlerin ve işlerin hayata geçmesini sağlar (Koçel, 2020, s.590). Bolam (1999) eğitim yönetimini “kararlaştırılmış politikayı hayata geçirmek için bir uygulama işlevi” olarak tanımlamaktadır. Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin işleyişi ile ilgilenen bir uygulama ve çalışma alanıdır. Bu alan yönetim bilimi, siyaset bilimi, sosyoloji ve ekonomi gibi pek çok farklı disipline dayanmaktadır (Sarpkaya, 2018, s.1). Gunter (2012), eğitim yönetiminin bilgi alanı olmaktan daha çok uygulama alanı olduğunu düşünmektedir. Bu düşüncesine gerekçe olarak eğitim yönetiminin odak noktasında çözülmesi gereken sorunların bulunmasını göstermektedir. Bu sebepten ötürü ilgili alandaki bilgi oluşumunun sosyal bilimlere göre yapılabilecek izahlardan farklı olarak uygulama esnasında çıkabilecek olan sorunlara çözüm getirilebilecek özelliklere sahip olmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Yönetim alanıyla ilgili bilgi birikimin artmasına önem verilmesi liderlik uygulamalarının göz ardı edilmesine ve yeterince geliştirilmemesine neden olmuştur. Günümüzde yapılan değerlendirmeler sonucunda eğitim yönetimi alanında liderliğin daha çok yer edinmesinin gerekli olduğu kanısına varılmıştır (Gedikoğlu, 2015, s.92).

Okullar eğitim faaliyetlerinin kurumsallaşması ile ortaya çıkan örgütsel yapılardır ve toplumun eğitim sistemi ile karşılaştığı noktada bulunmaktadır. Okullar pozitivist paradigmanın bir ürünü olarak genel kabul gören ideolojilere göre bireyleri yetiştirmeyi amaç edinmiştir. Okul yöneticilerinin genellikle bürokratik yönetim şeklini benimsedikleri görülmektedir. Bu yönetim tarzını kullanan yöneticiler için kurallara sıkı sıkıya bağlı oldukları, var olan düzeni sürdürmeye çalıştıkları, gücü sadece kendilerinde topladıkları ve değişime karşı soğuk davrandıkları söylenebilir. Hızlı bir değişimin görüldüğü dünyada her geçen gün farklı paradigmlar ortaya çıkmaktadır. Bu şartlar okulun karar alma süreçlerine tüm paydaşların dahil edildiği, daha demokratik bir ortamın olduğu ve inisiyatif kullanılmasına imkân tanındığı bir yöne evrilmesini gerekli kılmaktadır. Okullar, ilk kurulduklarında dışa kapalı bir yapıya sahip iken yirminci yüzyılın sonlarında küreselleşmenin etkisiyle değişmeye başlayarak etkileşime açık,

hesap verebilirliği olan, rekabet edebilen ve bilgi alışverişinde bulunan dışa açık bir sosyal yapıya dönüşmüştür. Okul örgütünde gerçekleşenler paydaşlar tarafından eleştirilmekte ve kurumdan etkili bir okul olmanın gerekliliklerini yerine getirmesi beklenmektedir. Etkili bir okulun var olabilmesi ise okul liderinin sorumluluğundadır (Gedikoğlu, 2015, s.136).

Okullar sanayi toplumu olmanın getirdiği zorunluluklara göre düzenlendiği için günümüzdeki bilgi toplumunda görevlerini yapmakta zorlanmaktadır. Okulların yirmi birinci yüzyıla uygun olarak işlevlerini yerine getirebilmeleri için kendilerini güncellemeleri ve sadece öğreten örgüt değil, aynı zamanda öğrenen örgüt olmaları gerekmektedir. Eğitim örgütü içinde bulunduğu çağda gerçekleşen bilim ve teknolojiadaki gelişmelere göre eğitimin niteliğini arttırmakla yükümlüdür (Başaran, 1994). Bu değişim ve gelişim sürecinin yönetilmesi örgüt lideri olarak okul müdürünün sorumluluğunda gerçekleşmelidir. Geleneksel anlamıyla okul yöneticisi, var olan kurallar ve yasalar kapsamında okulun ihtiyaç duyduğu kaynakların temin edilmesi ve organize edilmesinden sorumlu olan, okulun amaçlarının gerçekleşmesi için çaba gösteren ve özellikle statükoyu koruyup sürdürmeyi hedefleyen bir yönetici olarak kabul edilmektedir. Bunun aksine çağdaş eleştirilerde okul yöneticilerinin, yöneticilikten ziyade liderlik davranışlarını göstermeleri üzerinde durulmaktadır. Bunun yansı sıra okul müdürlerinin öğretim lideri, eğitim lideri, program lideri ve okul lideri gibi kavramlar ile adlandırılmaları tercih edilir olmuştur (Şişman, 2014, s.24). Nasıl her okulun iklimi, kültürü, işleyişi, sorunları ve çözümleri tek tip değil ise liderlik de tek tip bir kavram değildir. Yaşanılan her dönem siyasi, kültürel, teknolojik, ekonomik, ahlaki ve hukuki yönlerden kendisine has özelliklere sahiptir. Bu nedenden dolayı liderlik stilleri yaşanılan çağın gerekliliklerine göre değişim göstermektedir.

Örgütlerin etkililiği, verimliliği ve amaçlarına ulaşma düzeyi yönetim biçimlerinden etkilenmektedir. Geleneksel yönetim anlayışına sahip yöneticiler çok değişkenli sorunlar karşısında çözümsüz kaldıkları için örgütlerin liderlik gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Örgüt çatısı altında olan her sorun çözüme her çözüm de bir lider bakış açısına ihtiyaç duyar. Bu da doğrudan liderin örgütün kaderinde önemli bir rol oynadığına işaret eder. Koçel'e (2014) göre liderlik, belirlenmiş koşullarda belirlenen amaçları hayata geçirmek için bir kişinin başkalarının çalışmalarını yönlendirmesi ve onlardan etkilenmesi sürecidir. Liderlik günümüzde işletme, kurum, kuruluş ve

toplumlarda değişimin başlatılması, devam ettirilmesi ve sonuçlandırılması sürecinin bir ifadesidir. Bunun nedeni günümüzde var olan yapıların idare edilmesinin eskisi kadar kolay olmamasıdır. Bilgi alanında gerçekleşen hızlı değişme ve gelişmeler liderlik vasfını taşıyacak olanların donanım yönünden güçlü olmalarını gerektirmektedir (Güney, 2020, s.34).

Liderlik yalnızca devlete ait kuruluşlara özgü bir süreç değildir. Belirlenmiş bir bireyin arkasından belirlenmiş bir topluluğun belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gitmesi ve onu izlemesi ile de liderlik süreci oluşabilir. Liderliğin varlık kazanması için liderin biçimsel yetkilerle donatılmış olması da zorunlu değildir. Herhangi bir resmî yetkiye sahip olmadığı halde büyük grupları etkisi altına alarak onları belirli tutumlara sevk eden liderler olduğu gibi bunun aksine çok fazla resmî yetkisi olduğu halde bu yetkileri kullanamayan ve sorumluluğundaki grubu gereken davranışlara sevk edemeyen yöneticiler de vardır. Liderlik ve yöneticilik kavramları eş anlamlı değildir. Liderlik vasıflarına sahip olmayan yöneticiler olduğu gibi yöneticilik rolüne sahip olamayan liderler de vardır. Yönetici resmî bir organizasyonda belirli bir pozisyonda bulunan, o pozisyon için gereken otoriteye sahip olan ve bulunduğu pozisyonun gerektirdiği amaçlara ulaşmak için işlerin doğru şekilde yapılmasından sorumlu olan bireydir. Yöneticiler amaca ulaşma sürecinde başkaları ile beraber çalıştıkları için ideal olan durum yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olmalarıdır. Liderlik yalnızca üst kademelerde bulunanlardan beklenen bir davranış ya da onlara has bir süreç değildir. Liderlik süreci farklı kademelerde hatta kademelerden bağımsız olarak değişik kalıplar ve yapılarda olabilir (Koçel, 2020, s.589-590).

İlgili alanyazın incelendiğinde liderlik kavramının örgütleri etkileyen adalet, destek, sessizlik, bağlılık, güven, vatandaşlık gibi değişkenler ile birlikte incelenmesinin yanı sıra okul kültürü, yıldırma, işe ilişkin iyi oluş ve toplumsal cinsiyet rolleri gibi konularla da beraber incelendiği görülmüştür (Arabacı, 2019; Atılğan ve Özgözü, 2017; Aydın, 2009; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Çakınberk ve Demirel, 2010; Çelik ve Terzi 2016; Serin, 2011; İşeri, 2019; Oğuz, 2011; Pektaş, 2019).

İçinde bulunduğumuz çağda küreselleşmenin etkisinin pek çok alana yayıldığı görülmektedir. Bu yayılmanın olumsuz etkilerinden uzak durmak isteyen örgütler, politikalarını belirleme ve hedeflerine ulaşma sürecinde insanın duygusal boyutuna önem vermelidir. Aksi takdirde izleyenlerde negatif örgütsel davranışlar oluşmaya başlayabilir.

Bu da örgüt içerisindeki sosyal etkileşime zarar vererek çalışanlarda örgüte karşı hayal kırıklığının oluşmasına sebebiyet verir. Örgütsel sinizm tam da bu tür durumlardan beslenerek ortaya çıkmaktadır. Karacaoğlu ve İnce' ye (2013) göre sinizm, şüphe düşüncesinin ve olumsuz duyguların beraberinde getirdiği hayal kırıklığından meydana gelen bir tutumdur. Kişilerin sadece şahsi menfaatlerini gözettiğine inanan ve bu nedenle herkesi çıkarıcı olarak nitelendiren kişiler 'sinik', bu duruma açıklama getirmeyi amaçlayan düşünce ise 'sinizm' olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sinizm ise örgütün bütün olmaktan yoksun olduğu düşüncesini içine alan bir tutumdur. Örgüte karşı olan eleştirel tavırlar ve olumsuz duyguları kapsamaktadır.

Kasapoğlu (1992) Türkiye'de sinizm konusundaki ilk çalışmayı yapmıştır. Kasapoğlu (1992) çalışmasını tıp fakültesinin ilk ve son sınıflarında okuyan öğrencilerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirmiştir (Erdoğan ve İraz, 2019, s.111). Örgütsel sinizm hakkındaki araştırmaların 2000'li yıllarda artması dikkati çekmektedir. Son yıllarda liderlik ve örgütsel sinizm kavramları beraber araştırılan kavramlar olarak alanyazındaki yerini almıştır. Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, örgütsel sinizm ve liderlik stilleri arasındaki ilişkinin eğitim örgütleri kapsamında çalışılmaya uygun bir konu olduğunu göstermektedir (Davis ve Gardner, 2004; Gövez, 2013; Yerli, 2016; Derin, 2016; Güneş, 2017; Hıdıroğlu, 2018; Dülker, 2019).

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerindeki çalışanların da ilgileri, kültürleri, tutumları, inanç sistemleri, yaşam biçimleri, kişilik özellikleri ve değerleri çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir. Bu etki sonucunda örgüt hakkındaki olumsuz düşünceler ve davranışsal eğilimlerden meydana gelen bir tutum ortaya çıkmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda örgütsel sinizm tutumu gösteren bir öğretmen için şunlar söylenebilir (Kalağan ve Güzeller, 2010): Öğretmenlerde okulun gelişimi amacıyla sarf edecekleri çabanın eğitimin diğer paydaşları tarafından değer görmeyeceği duygusu oluşabilir. Kendisi dışındaki öğretmenlerin okulun iyiliği için gereken çalışmaları yapmayacağına kanaat getirebilir. Bu nedenle öğretmenler zamanla okulun gelişimine katkı sağlayacak fikirleri sunmaktan vazgeçer. Okul yönetiminin yapılacak olan çalışmalar sonucunda tüm çalışanlara eşit davranmayacağını, böylece layık olmayan birinin ya da tutumun değer göreceğini düşünebilir. Okulun başarısı hakkında umutsuzluğa düşüp işlerin daha iyiye gitmesinin mümkün olmadığına inanabilir.

Yukarıda yer verilen bilgiler dikkate alındığında liderlik ve sinizm kavramlarının diğer örgütlerde olduğu gibi okul örgütü kapsamında da değerlendirilmeye ihtiyaç duyulan unsurlar olduğu açıkça görülmektedir. Buradan hareketle, bu araştırmada liderlik stillerinden demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyıcı liderlik stili ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyuttan oluşan örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri belirlemek hedeflenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin kişisel özellikleri ile sinizm düzeyleri ve liderlik stili algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmaktadır.

Amaç

Bu çalışmanın amacı Tokat ilinde resmî ilkokullarda çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin bireysel değişkenleri ve birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri bakımından incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara yanıt aranacaktır:

1. Öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyleri kişisel özelliklerine göre (yaş, kıdem, cinsiyet, okul yöneticiliği deneyimi, okuldaki çalışma süresi, mezun olduğu fakülte türü, eğitim durumu ve medeni durum) anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyıcı liderlik stili gösterme düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri kişisel özelliklerine göre (yaş, kıdem, cinsiyet, okul yöneticiliği deneyimi, okuldaki çalışma süresi, mezun olduğu fakülte türü, eğitim durumu ve medeni durum) anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyleri ile birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Önem

Eğitim örgütlerinde Millî Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda nitelikli ve sağlıklı bir eğitimin verilebilmesi ancak eğitimin tüm paydaşlarına fiziksel ve zihinsel olarak uygun şartların sağlanması ile mümkündür. Geçmişe kıyasla günümüzde okul çalışanlarının ve öğrencilerin sadece hedeflere ulaşma düzeylerine değil, hedefe ulaşırken yaşadıkları sürece de önem vermeye başlanmıştır. Süreç boyunca gerçekleşen yaşantılar öğrencilerin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin belirlenmiş olan amaçlara ulaşabileceklerine olan inançlarını ve okulun başarısını etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda etkili ve başarılı okullar için öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki ilişkinin ne kadar önemli olduğu görülmüştür. Bu durum okul örgütünde bulunan öğretmenlerin örgüte karşı olan tutumlarının verimli bir okul ortamı için değerli olduğunu düşündürmektedir.

Sürdürülebilir bir ilişkinin varlığını zorunlu kılan okul ortamında okul yöneticileri ve öğretmenler arasında yaşanan sorunlar öğretmenlerde okula karşı olumsuz tutumların gelişmesine ve aidiyet duygusunun azalmasına bu da örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Öğretmenlerin örgütsel sinizmle ilgili tutumları okulda verilen eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle örgütsel sinizmin oluşumunun engellenmesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarının işleyişinden sorumlu olan okul yöneticileri okul çatısı altında gerçekleşen her şeyden sorumlu oldukları gibi örgütsel sinizm tutumlarının kontrol altına alınmasında da sorumluluk sahibidir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizm hakkındaki araştırmaların farklı disiplin alanlarında geniş yer bulduğu ancak eğitim örgütlerinde bu konuyla ilgili olan çalışmaların yetersiz sayıda olduğu dikkati çekmektedir. Yapılmış olan çalışmaların çoğu öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini belirlemek için yapılmış olup sinizmin başka değişkenlerle olan ilişkisi yeterince irdelenmemiştir. Aynı şekilde liderlik stilleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır fakat örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin alt boyutları arasındaki ilişkinin kişisel özelliklere göre incelenmiş olduğu çalışmalar sınırlı sayıdadır.

Bu araştırmada okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik stillerinin öğretmenlerin sinizm düzeylerine etkisini belirlemek hedeflenmiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin sinizm düzeyleri ile kişisel özellikleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılacaktır. Çalışmanın, öğretmenleri motive etmek ve sağlıklı bir şekilde okul

örgütüne faydalı hale getirmek isteyen okul yöneticilerine hangi liderlik stillerini gösterip hangi liderlik stillerinden kaçınmaları gerektiği konusunda yol gösterici olması açısından fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Bir liderlik stilinden kaynaklanarak ortaya çıkan örgütsel sinizm tutumları bir başka liderlik stili sayesinde ortadan kaldırılabilir. Doğru liderlik davranışlarının sergilenmesi hem kısa hem de uzun vadede okul örgütü açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Araştırma sonuçlarının eğitim kurumlarının daha verimli ve etkili yönetilmesinin yanı sıra amaçlarına ulaşmalarına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Sayıtlar

Bu araştırmada;

1. Verileri toplamak amacıyla kullanılan araçların araştırmanın amacına uygun olduğu,
2. Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin veri toplama araçlarını içtenlikle ve objektif olarak cevapladıkları,
3. Kavramsal çerçeveyi belirlemek için yapılan alanyazın taramasının yeterli olduğu varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Tokat ilinde bulunan resmî ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Liderlik: Liderlik, ortak hedefe ulaşırken grubun ve bireyin tutumlarını etkileme sürecidir (Yiğit, 2002).

Sinizm: İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm (www.tdk.gov.tr).

Örgütsel Sinizm: Örgütsel sinizm, örgütte birliğin bulunmadığı düşüncesinin hâkim olduğu bir tavidir. Örgüt hakkındaki eleştirel tutumlar, olumsuz duygular ve aşağılayıcı davranışları içermektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; akt. Kart, 2015, s.79).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik

Liderlik sosyal bilimlerin siyaset, psikoloji, yönetim bilimi ve sosyoloji gibi farklı alanlarının ortak araştırma konusu olmuştur ancak liderlik ifadesiyle tam olarak ne anlatılmak istendiği konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Liderlik sadece yönetim biliminin alanyazınında değil, aynı zamanda okul yönetimi ve eğitim ile ilgili alanyazında da önemle üzerinde durulan bir konudur. Eğitim yönetimi alanı, gelişmiş ülkelerde 1950’li yıllardan bu yana varlığını sürdürmektedir. Bu alanda liderlik ve okul yöneticilerinin liderliği konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarda liderlik konusu genel olarak denetçiler, öğretmenler ve okul yöneticileri yönünden ele alınmıştır (Şişman, 2014, s.1).

Liderlik kavramı hakkında alanyazında farklı tanımlar ve görüşler bulunmaktadır. Liderlik kavramını ilk adlandıran Platon olmuştur. Platon liderliği ‘çevreyi dolaşarak yönetmek’ olarak tanımlamıştır (Şahne ve Şar, 2015). Liderlik kavramı köken bilimine göre incelendiğinde Anglo-Sakson diline ait olduğu görülmektedir. “Lider”, “liderlik etmek” ve “liderlik” sözcükleri “lead” kelimesinden türemiş olup “yol” veya “yön” anlamındadır (Aldair, 2005; akt. İbicioğlu ve diğerleri). Lider, kelimesi ilk defa Samuel Johnson’ın (1755) hazırlamış olduğu İngilizce sözlükte “kaptan, önden giden kimse, kumandan” olarak tanımlanmıştır. Liderlik, kelimesi ise ilk olarak Webster Amerikan Sözlüğünde 1828 yılında yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak açıklanmıştır (Rost, 1993; akt. İbicioğlu ve diğerleri, 2009). Türkçe sözlükte liderlik kelimesi ‘önderlik’ anlamında yer almaktadır (www. sozluk.gov.tr). Alanyazında yer alan bazı liderlik tanımları şu şekildedir: Liderlik, ortak hedefe ulaşırken grubun ve bireyin tutumlarını etkileme sürecidir (Yiğit, 2002). Çelik’e (2004) göre liderlik, çalışanları grubun hedeflerini gerçekleştirmeleri amacıyla ikna etme durumudur. En genel şekli ile liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2014, s.4).

20. yüzyılda liderlik hakkında pek çok düşünce ve görüş ortaya çıkmış, farklı liderlik tanımları yapılmıştır. Liderlik tanımlarında genel olarak “değişim, hizmet, ortak amaçlar, kubaşma, karşılıklı etki ve ikna” gibi kavramlar yer almıştır. Senge (1990)

liderliği “Bir insan topluluğunun geleceğini biçimlendirme kapasitesi ve bunun sağlanabilmesi için gerekli olan değişim süreçlerinin işe koşulması.” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım 21. yüzyıl liderlik anlayışıyla ilgili olan unsurları kapsamaktadır. Geçmişten günümüze yapılan liderlik tanımlarına bakıldığında geleneksel tanımlardan işlevsel tanımlara doğru gidildiği görülmektedir (Gedikoğlu, 2015, s.27).

Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Kaynakları

Liderlerin belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda astlarını etkileyebilmelerinde etkili olan temel öge güçtür. Güç, görevlilerin liderin talimatlarını yapıp yapmamasının belirleyicisidir. Sosyal bilimciler liderlerin güç kaynaklarına farklı biçimde açıklama getirmişlerdir. Raven ve French tarafından yapılan açıklamalar bu konuda en yaygın olanlardır (Güney, 2020, s.65; Koçel, 2020, s.572). Onlar kaynakları bakımından gücü şu şekilde sınıflandırmışlardır (Koçel, 2020, s. 573):

1. Zorlayıcı Güç: Bu güç kaynağının dayanak noktası korkudur. Bir toplulukta üyelerden birisine ait olan ve gruptaki diğer bireyleri korkutan her unsur, buna sahiplik eden birey için bir güç kaynağıdır. Silah ve fiili güç kullanımı, örgütlerdeki yöneticilerin görev değişikliği yapma, işten çıkarma ve rütbe tenzili gibi cezaları zorlayıcı güç kapsamında yer almaktadır.
2. Yasal Güç: Deithzer (1979) ve diğerlerine göre yasal güç, izleyenlerin yöneticinin ya da liderin onları etkileme hakkının olduğunu kabullenmeleri ile ilişkilidir. Bu güç kaynağı aslında otoriteyi temsil etmektedir. İzleyenler organizasyonda kademelere göre otoritenin varlığını kabul ediyorlarsa o kademelerdeki yöneticilerin izleyenlerden istekte bulunma hakkı olduğunu da kabul ediyorlar demektir. Luthans’a (1995) göre astların yönetimin isteklerini yerine getirme konusunda kendilerini mecbur hissetmeleri, yönetimin istekte bulunma hakkının meşru olduğuna rıza göstermeleri söz konusudur. Astların mecbur hissetmelerinin sebebi toplumdaki kültürel değerlerden kaynaklanabilir. Belirli bir organizasyona katılma onun yöntem ve ilkelerini kabul etmeyi beraberinde getirebilir ya da yönetimde yetkisi olan kişi bir grubu temsil etmek amacıyla seçilerek göreve gelmiş olabilir. Bu tip nedenlerden ötürü bireyler belirli bir mevkiden gelen istekleri yerine getirmeleri gerektiğini düşüneceklerdir. Mesela, bir örgütte yeni işe başlayan bir iş görenin üst kademedekilerin kendisinden birtakım görevleri yerine getirmesini istemeye haklarının olduğunu düşünmesi bir yasal yetki örneğidir. Burada bahsi geçen “yasal”

lık kanuni bir zorunluluktan ziyade ast konumunda bulunanların üstün karar verme yetkisinin varlığını kabul etmesi ile alakalıdır. Modern toplumlar ve geleneksel toplumların yasal güç anlayışları farklılık göstermektedir.

3. Ödüllendirme Gücü: Yönetici veya lider ödüllendirmek için gerekli kaynaklara sahipse ve gruptaki bireyleri ödüllendirebiliyorsa bu durumu güç aracı olarak görebilir. Ödüllendirme terfi ettirme, övme, statüyü değiştirme ve ücret artışı sağlama gibi farklı şekillerde gerçekleşebilir ve bu ödüllerin hepsi aslında bir güç kaynağıdır. Eğer bir lider astlarının alacağı ödül hakkında karar verebiliyorsa gruptaki bireyleri etkisi altına alabilecek bir güce sahiptir.
4. Karizmatik Güç ve Benzeşim Gücü: Doğrudan liderin kişilik özellikleri ve davranışları ile ilgi olan bir güç kaynağıdır. Liderin izleyenlere ilham verebilmesi liderliğin ana unsurlarındandır ve onların ümit ettiklerini dile getirebilmeleri bu güç kaynağında önem taşımaktadır. Bazı bireyler kültürleri, sesleri ve görünüşleri ile grupta yer alan diğer bireylerin gözünde daha çekici olabilmektedir. Bu durum onların gruptaki üyeleri etki altına alabilmelerine ve yönlendirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Lider veya yöneticinin izleyenlerin gözünde çekici olması onlarda üstlerine benzeme ihtiyacı doğuracaktır.
5. Uzmanlık Gücü: Uzmanlık gücü, lider veya yöneticiye ait olan deneyim ve bilgi ile ilgilidir. Diğer güç kaynaklarında olduğu gibi bu güç kaynağında da astların algısı önem taşımaktadır. Astlar yöneticilerinin tecrübeli olduklarını düşünüyorlarsa o yönetici diğer yöneticileri ve astlarını kolay bir şekilde etkileyebilecektir. Askeri kurumlarda bulunan kurmaylar bu tür güç kaynaklarını kullanan gruplar olarak kabul görmektedir.

Liderlik Kuramları

Karasar'a (2005) göre kuram, bir alandaki bazı olguları ve bu olgular arasındaki bağlantıları açıklayan birbiriyle ilişkili varsayımlar, tanımlar, ilkeler ve genellemelerden oluşan bir bütündür. Kuramlar, olgular arasındaki ilişkilerin daha net anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Liderlik kuramları da okul ve okul yönetimiyle alakalı olan olguların anlaşılması kolaylaştırarak yöneticilere rehberlik etmektedir. Bundan dolayı liderlik kuramlarının araştırılması ve bilinmesi önemlidir. İngiliz bilim insanı Francis Galton ve İskoçyalı tarihçi Thomas Carlyle (1840) insanlık tarihini anlamak için ahlak, erdem, karizma gibi özelliklere sahip olan kahramanların yaptıklarının analiz edilmesi

gerektiğini söylemişlerdir. Bundan dolayı liderlik ile ilgili ilk kuramlar olan Büyük İnsan (great man) Kuramları tartışma konusu olmuştur. Bu kuramlara göre lider olmak için gerekli olan kapasite doğuştan gelmektedir. Bu kuramların tartışıldığı dönemlerde liderlik erkeklere ait, maskülen, bir alan olarak görülmüştür (Gedikoğlu, 2015, s.30).

Özellikler Kuramı

İnsanlar tarih boyunca lideri lider yapan özellikleri merak etmiş ve bunları belirlemek amacıyla devamlı olarak araştırmalar yapmıştır. Bundan dolayı ilk liderlik çalışmaları bireysel özellikler konusunda gerçekleştirilmiştir. Bu kuram liderlerin doğuştan getirdikleri yeteneklerin ve ilerleyen yıllarda kazanmış oldukları birtakım özelliklerin liderliğin temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Özellikler kuramının savunucuları etkin bir lider ile etkin olmayan lideri birbirinden ayıran bazı kişisel özelliklerin bulunduğunu belirtmektedir. Araştırmalar 1904 yılında başlamış ve 1950 yılına gelinceye kadar sistematik olarak gelişme göstermiştir. Geniş bir bilgi birikiminin oluşması sağlanarak çeşitli bulguların ve kuramların ortaya çıkmasına zemin hazırlanmıştır (Güney, 2020, s. 370).

Özellikler kuramı olarak adlandırılan bazı yaklaşımlarda, önemli oldukları düşünülen başarılı askerler ve devlet adamları araştırılarak onların liderlik özellikleri incelenmiştir. Böylece lider olan kişilerle ilgili ortak özellikler ortaya çıkarılmak için uğraşmıştır. Özellikler kuramının ortaya çıkmasını sağlayan düşünce liderliğin doğuştan getirilen bir nitelik olduğu ve sonradan kazanılamayacağıdır. Bu kuramda liderler hakkında dikkate alınan özellikler yüz, yaş ve boy gibi fiziksel özellikler; iletişim gücü, güven verme, risk alma, eğitim durumu ve cesaret gibi kişisel özellikler olarak sınıflandırılabilir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda liderler ile ilgili ortak özellikler belirlenememiştir (Şişman,2014, s.5).

Adair'e (2005) göre MÖ 4. yüzyılda yaşamış olan Sokrates Atina'da liderlerin taşıması gereken özellikleri tanımlayan ilk kişidir. Sokrates'in öğrencisi olan Ksenofon hocasının fikirlerini temele alarak bir generalde bulunması gereken nitelikleri tespit edip bu konu hakkında yazılı bir eser ortaya koyan ilk araştırmacıdır. Ksenofon ideal bir liderin özelliklerini Cyropaedia adlı kitabında şu şekilde ifade etmektedir (Zel, 2011, s.114-115):

- ✓ İlimlilik
- ✓ Adalet

- ✓ Akıllılık
- ✓ Yumuşak başlılık
- ✓ Soğukkanlılık
- ✓ Düşüncelilik
- ✓ İnsanlık
- ✓ Sempati
- ✓ Yardımseverlik
- ✓ Cesaret ve yüce gönüllük
- ✓ Bonkörlük
- ✓ Nezaket

Adair (2005), Platon'un en başarılı öğrencisi olan Aristoteles'in liderlik için yalnızca şu dört özelliğin taşınması gerektiğini belirlediğini söylemektedir (Zel, 2011, s.115):

- ✓ Adalet
- ✓ İlimlilik
- ✓ Sağgörü
- ✓ Dayanıklılık

Stodgill, liderlik özellikleri hakkında 1904-1948 yılları arasında gerçekleştirilmiş olan 124 çalışmayı analiz ederek grubun hedefine ulaşmasını sağlayan etkili bir liderin sahip olduğu liderlik niteliklerini tespit etmeye çalışmıştır. Bu niteliklerin izleyenlerin gereksinimlerinin farkında olma, akıllı olma, sorunlar karşısında karar verme sorumluluğunu üstlenebilme, azimli olma ve öz güven sahibi olma gibi nitelikler olduğunu saptamıştır. Bu çalışmanın sonunda Stodgill, belirlenen özelliklerin etkili liderde olması gereken nitelikleri açıklamada yetersiz kaldığı sonucunu elde etmiştir. Özelliklerin öneminin karşılaşılan duruma göre farklılaştığı ancak yapılmış olan çalışmaların her koşulda başarı olabilecek bir liderlik portresi çizmede yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Yukl, 2010; akt. Buluç, 2016, s.47).

Stodgill, 1949-1970 yılları arasında liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen 163 çalışmayı 1974 yılında inceleyerek şu şekilde tablo oluşturmuştur (Buluç, 2016):

Liderlik Özellikleri	Liderlik Becerileri
Farklı durumlara uyum sağlayan	Zeki
Sosyal çevreye duyarlı	Kavramsal yönden yetenekli
İstekli ve başarı odaklı	Yaratıcı
İddialı	Diplomatik ve ince fikirli
İş birlikçi	Akıcı konuşan
Azimli	İş konusunda bilgili
Güvenilir	Yönetmel yeteneği olan
Baskın (güçlü motivasyona sahip)	İkna edici
Enerjik	Sosyal yönden beceri sahibi
Israrlı	
Öz güvenli	
Stresle başa çıkan	
Sorumluluk almaya gönüllü	

Şekil 1. Liderlik Özellikleri ve Becerileri Hakkındaki İlk Araştırma Bulguları (Buluç, 2016 :47).

Özellikler kuramına eleştirel bakış açısıyla yaklaşıldığında bu kuramın iş görenlerin ihtiyaçlarını dikkate almadığı görülmektedir. Liderlerin özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan ölçütler soyut olduğu için bunların güvenilirlik ve geçerliliği tartışılmaya açıktır. Sadece belirli niteliklere sahip olmak liderlik vasfına ulaşmada yeterli ise belirli özellikler taşındığı halde lider olunamamasını açıklamak pek mümkün değildir. Bu konular özellikler kuramının zayıf yönleri olduğunu düşündürmektedir. Buradan hareketle araştırmacılar liderlik kuramları hakkında farklı boyutları keşfetmeye yönelmişlerdir (Gedikoğlu, 2015, s.31).

Davranışsal Liderlik Kuramları

Liderlerin bireysel özellikleri dikkate alınarak oluşturulan liderlik kuramlarının liderliği açıklamada beklenen düzeye ulaşamaması üzerine bilim insanları liderlik süreçlerini açıklamak için liderlerin davranışlarını merkeze alan teoriler geliştirmeye çalışmışlardır. Geliştirdikleri teoriler “Davranışsal Liderlik Kuramları” adıyla kabul görmüştür. Davranışsal kuramlar liderin iş görenlerin karşısında “ne ve nasıl” yaptığının araştırılması üzerine kurulmuştur. Kuramı oluşturanların liderlerin kişisel özellikleri yerine onların davranışlarına yoğunlaşmalarının sebebi, kişisel özelliklerin davranışlara göre daha zor tanımlanabilir ve gözlenebilir olmasıdır. Bu kurama göre liderlik bireyin davranışlarına bakılarak tanımlanabilir. Davranışsal liderlik kuramları ile özellikler kuramının arasındaki farkın belirtilmesi davranışsal kuramların neden ortaya çıktığının anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Özellikler kuramı lideri açıklamak için onun ne olduğu üzerine çalışmalar yaparken davranışsal kuram liderin ne ve nasıl yaptığı konusuna yoğunlaşmaktadır. Davranışsal kuramlar ile liderliğe açıklık getirilmeye çalışılırken şu sorulara cevap bulunmak istenmiştir (Güney, 2020, s.377):

- Lider karar verme sürecinde ne yapar?
- Lider görevlerini nasıl yapar?
- Lider izleyenleri nasıl yetiştirir?
- Lider hangi liderlik stiline (demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan) uygun davranışlarda bulunur?

Northcraft (1994) özellikler teorisi ile davranışsal teorileri kıyaslandığında davranışsal teorilerin daha faydalı olduğu belirtmiş ve bunu şu şekilde açıklamıştır (Zel, 2011, s.124-125):

- Liderin özelliklerini araştırmak yerine davranışları ortaya çıkarmak hem biçimsel liderlerin hem de biçimsel olmayan liderlerin ortaya çıkmasını sağlar.
- Liderliğin tanımlanmasını sağlayacak etkili davranış şekilleri belirlenirse liderlik davranışlarının eğitim vasıtasıyla bireylere kazandırılması mümkün olabilir.
- Liderin davranışlarına karşılık gruptaki diğer kişilerin gösterdikleri davranışların, izleyenler ve lider arasındaki davranışsal bağların incelenebilmesine olanak verir.

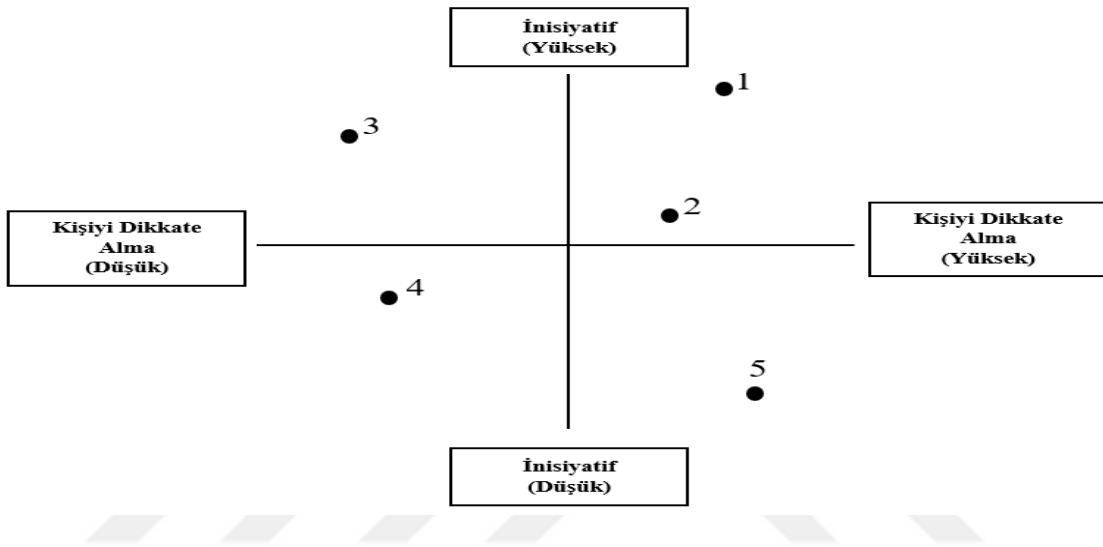
Davranışsal Liderlik Kuramının ana düşüncesine göre lideri etkin ve başarılı yapan unsur liderin niteliklerinden ziyade liderliği süresince gösterdiği tutumlar ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin özellikleridir. Bu liderlik kuramının geliştirilmesine teorik çalışmalar ve farklı uygulamalı araştırmalar yardımcı olmuştur. Sonuç olarak çeşitli lider tutumları belirlenerek bunlar sınıflandırılmış, liderlik stilleri tespit edilmiş ve bu stillerin etkinlikleri üzerine çalışmalar yapılmıştır. Aşağıda davranışsal liderlik kuramına temel oluşturan ve alanyazında en çok tanınan çalışmalara yer verilecektir (Koçel, 2020, s.595-596).

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Carrol Shartle başkanlığında 1945-1950 yılları arasında yürütülen bu araştırmada ilk başta dokuz gruba ayrılan 1800 civarında liderlik davranışı sonradan 150 boyuta kadar indirilmiştir (Aksel, 2003). Ohio State Üniversitesi çalışmalarında örgütün hedefe ulaşmasında ve grubun başarı elde etmesinde öneme sahip olan lider tutumlarının belirlenmesi amaç edinilmiştir. Bu araştırmalara ekonomi, psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplin alanlarından araştırmacılar katılım göstermiştir. Araştırmacıların odak noktası liderlerin farklı çalışma ortamlarında ve gruplarda sergilemiş oldukları davranışların analizidir. Bunu yapabilmek amacıyla araştırmacılar “Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi” oluşturarak uygulamışlardır. Araştırmanın katılımcıları arasında müdürler, öğretmenler, askeri personeller ve öğrenci liderleri gibi çeşitli alanlardan iştirak edenleri göstermek mümkündür. Araştırma için elde edilen verilere faktör analizi uygulanarak birisi “işe (yapıyı harekete geçirme)” diğeri ise “ilişkiye (bireyi önemseme)” odaklanan iki önemli boyuta ulaşılmıştır (Lunenberg ve Ornstein, 2004; akt. Akın, 2019, s.140; Stogdill, 1963; akt. Güney, 2015, s.365; Yukl, 1989; akt. Zel, 2011, s.125).

Yapıyı Harekete Geçirme (İnisiyatif). Yukl (1989) bu boyutun liderin kendisinin ya da grubun görevleri ile ilgili olan hedefleri tanımlamaya, biçimlendirmeye ve harekete geçirmeye yönelik eylemlerini kapsadığını ifade etmiştir. Bu boyuttan alınan yüksek puanlar haberleşme, grup etkinliklerini yönetme, grup planlaması ve yeni düşünceleri kullanıma koyma gibi çalışmalar yönünden algı becerisinin yüksekliğini ifade eder. Yapıyı harekete geçirme boyutuna önem veren bir liderin davranışlarında başarıya ulaşma amacı vardır ve bu davranışlar sonuç odaklıdır (Zel, 2011, s. 126).

Bireyi Önemseme (Kişiyi Dikkate Alma). Chureden ve Sherman'a (1980) göre bu boyut liderin astlara güven vermesi, saygı oluşturması ve onlarla arkadaşlık kurması ile ilgili davranışları ifade etmektedir. Bireyi önemseme boyutu bilinen beşerî ilişkilerden ziyade liderin astların isteklerine ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasını ve ona göre tavır almasını içermektedir. Astlar lideri kendilerinin temsilcisi olarak görmektedir ve bu boyut liderin davranışlarında astlarına daha çok önem vermesinin gerekli olduğunu göstermektedir (Koçel, 2020, s.596).



Şekil 2. Çeşitli Lider Davranışları
(Koçel, 2020: 597).

Şekil 2'deki model beş farklı liderin davranışlarını teorik olarak temsil etmektedir. Bir numaralı lider hem grubun yapmakla görevli olduğu işe hem gruptaki üyelere birey olarak değer veren bir tutuma sahip iken dört numaralı lider hem gruptaki bireylerin isteklerine ve ihtiyaçlarına değer vermeyen hem de grubun başarmaya çalıştığı işe gereken dikkati göstermeyen bir tutum içerisinde. Gannon'a (1979) göre Ohio State araştırmaları ile elde edilen önemli bulgular şunlardır (Koçel, 2020, s.596-597):

- Liderin bireyi dikkate alan davranışlarını artırması devamsızlığı ve personel devir hızını azaltmaktadır.
- Liderin davranışlarındaki inisiyatifin artması izleyenlerin performansını yükseltmektedir.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmalarını Rensis Likert 1947 yılında başlatmıştır. Araştırmanın örneklem grubunda 419 temizlik personeli ve 24 denetimci yer almaktadır. Bu çalışma ile grupta bulunan bireylerin iş doyumlarını ve üretkenliklerini etkileyen unsurları tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın şikâyet, maliyet, personel devir hızı, iş tatmini ve motivasyon gibi faktörlerin üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Cinel, 2008; Koçel, 2020, s.597). Michigan Üniversitesi ile Ohio State Üniversitesinin liderlik hakkındaki yapmış oldukları araştırmalar birbirlerine yakın dönemlerde gerçekleştirilmiştir (Çelik, 2003; Robbins, 1989). Araştırmalar farklı kademelerde ve endüstri dallarında görev yapan personeller üzerinde yapılmıştır (Koçel, 2020, s.597). Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmada Likert, liderlik davranışlarını “kişiye yönelik davranış” ve “işe yönelik davranış” olmak üzere iki faktör altında bir araya getirmiştir (Aksel, 2003; Erdoğan, 2010; Turan ve Bektaş, 2014).

Werner (1993) liderin verimliliğinin Michigan Üniversitesindeki çalışmalar sonucunda beş boyut altında toplandığını belirtmiştir. Bu boyutlar şunlardır (Aksel,2003):

Rol Tanımı. Görev tanımı lider tarafından doğru yapılamaz ve lider rolünü iş görenin rolünden ayırtamazsa uygun olmayan bir liderlik ortaya çıkar. İş görenler bu liderin etkisi altında kalarak onun yaptığı rehberliğe göre yönelim gösterir. Liderin yalnızca çalışan grubun üyesi olamayacağı görülmüştür. Yapılması gerekenler yönetici olma vasfına göre söylenmedikçe bireyler hem kendi görevlerini hem de lider ile olan ilişkilerini anlamlandıramaz. Rol tanımına saygıdan çok iş görenleri tarafından sevgi görmek isteyen yöneticilerin önem vermesi gerekmektedir.

Çalışma Grubuna Yaklaşım. İnsan merkezli liderler çalışan gruplara yaklaşımları açısından genellikle şu üç özelliği gösterir: Görevlileri insan yerine koyma, yüksek verime adanma ve yüksek nitelikli çaba karşısında kendisiyle beraber karşısındakini de motive eden sevinç gösterme. Bunun aksine üretim merkezli liderler iş görenleri örgütün hedeflerine ulaşmak için gerekli olan bir araç olarak görmektedir. Onlar iş görenlerin ihtiyaçlarını göz ardı eder ve onların duygularına önem vermez.

Denetçinin Yakınlığı. Bireye yönelik liderler yapılması gerekenleri ve bunların sebebini izleyenlere anlatırlar. Onlar örgütün gerektirdiklerine uygun olduğu sürece

izleyenlerin özerkliğine müsaade eder. Üretimi merkeze alan liderler ise izleyenlerden kalıplaşmış kurallara bağlılık göstermelerini ister aksi takdirde izleyenlerin ağır cezalarla karşılaşmaları söz konusudur. İnsan merkezli liderler genel olarak çalışmaların yapılmasını denetlerken üretim merkezli liderler sürece dahil olarak işleri kendileri yapmaya kalkışır.

Grup İlişkilerinin Kalitesi. Yüksek verimlilik gösteren grup liderleri iş birliğine ve yardımlaşmaya önem verir. Bireyi merkeze alan liderler birlik olmayı başarmış olan bir çalışma grubunun üyelerini fikirleri ve davranışları ile etkileyebileceklerin bilincindedir.

Üstlerin Uyguladığı Denetimin Türü. Yüksek üretkenliği elde etmiş olan grup liderleri, yöneticilerinin üretkenlikteki artışı önemsediklerini fakat tek önemsedikleri durumun bu olmadığını ifade etmektedir. Üretkenliğin düşük olduğu grupların liderleri ise yöneticilerinin odaklandıkları tek unsurun yüksek üretim olduğunu tamamen çalışmalardan elde edilen çıktıya değer verildiğini söylemektedir.

Robbins'e (1989) göre Michigan Üniversitesi çalışmaları çalışanı merkeze alan yöneticiler ile üretimi merkeze alan yöneticileri ayırmak için yapılmıştır. Üretimi merkeze alan yöneticiler ile ilgili olarak iş şartlarını zorlaştırdıkları, görevlerin ve kullanılacak yöntemlerin tüm detaylarını dikkate alarak önceden plan yaptıkları ayrıca çalışanlar üzerinde sıkı bir denetim mekanizması oluşturdukları söylenebilir. Çalışan merkezli yöneticilerin ise alınacak olan kararın ve kurumun amaçlarının belirlenmesinde çalışanları sürece katılmaları için teşvik ettikleri görülmektedir. Yöneticiler güven ortamı oluşturarak yüksek verime ulaşılmasına katkı sağlamaktadır (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s.100).

Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilen araştırmalarda örgütsel başarının sağlanması için üretime odaklanmanın tek başına yetersiz olduğu, bu nedenle iş görenlere önem verilmesinin de gerekli olduğu üzerinde durulmaktadır. Üretimi merkeze almak kadar iş görenlerin hislerini örgütsel hedefler için harekete geçirmenin de bir ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır (Sağır, 2011).

Michigan liderlik çalışmalarında liderlerin davranışlarını açıklamak ve gruplandırılacak boyutları oluşturmak hedeflenmiştir. Bunu gerçekleştirirken genel

olarak uygulamalı çalışmalara önem verilmiştir. Bu nedenle elde edilen sonuçların liderlikle ilgili olan davranışları açıklamak için yeterli düzeyde olduğu varsayılmıştır fakat bu teorinin metodolojisinden kavramları basitleştirdiğine kadar pek çok eleştiri aldığı görülmektedir (Zel, 2011, s.130).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Michigan ve Ohio çalışmalarının sonuçları temele alınarak Jeane Mouton ve Robert Blake tarafından geliştirilen Yönetimsel (Liderlik) Izgara modeli davranışsal modeller arasında yer almaktadır. 1960'larda ortaya çıkmış, organizasyonların gelişimi için kullanılmış ve zaman içerisinde yeniden düzenlenmiştir. Bu model, örgütlerde liderlerin hedefe ulaşmak için nasıl davrandıklarını açıklamak amacıyla “yönetime ilgi (üretime yönelik olma)” ve “insana ilgi (kişiler arası ilişkilere yönelik olma)” olmak üzere iki etkene dayanır (Aksel, 2003). İlk ortaya çıktığı dönemlerde yöneticilerin tutumlarını değiştirmek ve açıklamak için kullanılan yöntem ilerleyen dönemlerde bir matrikse dönüştürülmüştür. İki temel boyut kendileri ile bağlantı derecelerini ifade eden dokuz faktörden oluşmaktadır (Aykanat, 2010).

Etkili Olmayan Lider (Yoksullaşmış, 1.1 Yönetim). Sadece örgütte olan görevini devam ettirebilmeyi amaç edinen, sorumluluğu altında bulunan işlere karşı ilgisiz olan ve yönetimindeki grubun ihtiyaçlarını, isteklerini dikkate almayan liderlik stilidir. Bu tip bir lider üretimde yeterli düzeyi yakalayamadığı gibi grup içerisindeki çatışmalara karşı duyarsızdır. Ayrıca bu liderler genel olarak izleyenler ile pek fazla iletişime geçmez, çekimser ve ilgisizdir.

Şehir Kulübü Liderliği (İnsancıl lider, 1.9 Yönetimi). Liderin üretime olan ilgisi en alt düzeydedir. Lider, kişiler arası ilişkilerde iyidir. Örgütteki mutluluğu önemser, bireylerin istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurur. Bu tür liderler, yardımlaşmaya önem verirler ve örgüt ikliminin olumlu olması için çaba gösterirler. İnsancıl liderlerin olduğu örgütlerin başarılı olmasının nedeni örgüt içerisinde kaliteli bir iletişimin olması ve kavgaların olmamasıdır.

Göreve Yönelik Lider (Otorite-İtaat, 9.1 Yönetimi). Lider örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışma şartlarını verimliliği artıracak şekilde düzenlemektedir. Bu liderlik stilinde iş görenler ile üretime ait diğer unsurlar arasında bir farklılık yoktur. Lider

sorumluluğunu taşıdığı çalışanların işlerinin planlanması, yönlendirilmesi ve denetlenmesinden sorumludur.

Orta Yolcu Lider (Uzlaşmacı, 5.5 Yönetim). Bu tip liderlerin iş görenlere ve üretime olan ilgisi orta düzeydedir. İş görenlerin arzularını ve bununla bağlantı olan ruhsal güçlerini dengede tutmak önemlidir. Örgütsel verimlilik ile bireylerin motivasyonunun birbirine paralel ilerlemesi sağlanmaya çalışılır.

Ekip Lideri (Etkili Lider, 9.9 Yönetimi). Lider işe kendisini adanmış durumdadır ve gönüllü olan bireyleri işe alarak örgütsel başarıyı elde etmek için üst düzey çaba gösterir. Lider örgüt içerisinde saygı, dayanışma ve karşılıklı güven içeren bir atmosfer oluşturarak örgütsel mutluluğa ulaşılmasını için uğraşır. Hem üretime hem de izleyenlere karşı en yoğun ilginin gösterildiği liderlik stilidir (Aksel,2003).

İ N S A N A İ L G İ	9	1,9.Şehir Kulübü Liderliği: Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması son derece önemlidir. Örgüt içerisindeki ilişkiler samimi ve arkadaşçadır.						9,9.Takım Liderliği: Başarı için istekli olan çalışanlar örgütün hedefleri için bir araya getirilerek saygı, dayanışma ve karşılıklı güven oluşturmak amaçlanır.		
	8									
	7									
	6				5,5.Orta Yolcu Lider: İstenen verimliliği elde etmek için çalışanların moralini yüksek tutmayı hedefler.					
	5									
	4									
	3									
	2	1,1. Etkili Olmayan Lider: Yönetici sıradan bir örgüt üyesi gibi davranarak asgari düzeyde çaba gösterir.						9,1.Göreve Dönük Lider: Çalışma şartlarını iyileştirerek etkili sonuç elde etmeye çalışır. İnsanlarla ilişkileri asgari düzeydedir.		
	1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Ü R E T İ M E İ L G İ									

Şekil 3. Yönetimsel Liderlik Izgarası
(Aksel, 2003).

Şekil 3'te görülen Blake ve Mouton'un modeline göre lider için bireyler arasındaki ilişkiler verimlilikten önce gelmektedir. Liderin öncelikli görevi çalışanların iş doyumlarının sağlanması ve morallerinin yüksek tutulmasıdır. Bu nedenle lider çalışanların işlerine doğrudan müdahale etmeden onların işlerini yoluna koymalarına duygusal yönden destek verir. Bu modelde lider çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır. Çünkü bu duyarlılık işten verim almak ve çalışma ortamının huzurunu sağlamak için gereklidir (Zel, 2011, s.134).

Bu model, genel olarak eğitim programlarında ve örgüt geliştirmede kullanılmaktadır. Bu tür bir modelin en büyük faydası liderlere davranışlarını kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Kendi yönetim biçiminin farkına varan lider, birçok eğitim programı vasıtasıyla yönetim stilinde değişiklik yapabilir. Model bu özelliğinden dolayı çeşitli eğitim programlarında kullanılmıştır. Ancak uygulamaları temele alan araştırmalarda bu model pek fazla destek görmemiştir. Bu sebeple model teorisyenler için tartışma konusu olmuştur (Koçel, 2020, s.599). Northcraft (1994) göre Blake ve Mouton ölçeklerinde bulunan liderlik tipleri arasında en etkili olanın (9.9) ekip lideri olduğunu iddia etseler de bu liderlik tipinin işe devamsızlık ve işte verimlilik gibi konularda olumlu bir etkisinin bulunmadığı uygulamalı araştırmalar sonucunda görülmüştür (Zel, 2011, s. 134).

X ve Y Teorisi

Davranış kuramlarından olan X ve Y Teorisi, Amerikalı psikolog Douglas McGregor'un 1960 yılında Örgütün İnsan Yanı (The Human Side of Enterprise) isimli kitabının çıkışıyla bilim camiasına duyurulmuş ve yönetim ile ilgili alanyazında yer edinmiştir (Bell, 2006; akt. Buluç, 2016, s.48). Douglas McGregor'un geliştirmiş olduğu X ve Y Teorileri birbirine zıt düşünceleri içeren varsayımlardır. Teoride yer alan X lideri otoriter yönetim tarzını ve katı politikaları simgelerken Y lideri örgütün koşullarını elverişli hale getirmeyi ve çalışanların mesleki gelişimlerine destek olmayı ifade etmektedir (Hoy ve Miskel, 1996; akt. Dülker, 2019).

X Teorisini şu şekilde özetlemek mümkündür (McGregor, 1966; akt. Buluç, 2016, s.48-49):

1. Yönetim, ekonomik yönden gerek duyulan insan kaynağı, maddi kaynak ve araç-gereç gibi unsurların düzenlenmesinden sorumludur.
2. Örgütün gereksinimleri göz önünde bulundurularak insanlara faaliyetleri için oryantasyon yapılmalı, onların güdülenmelerine yardımcı olunmalı ve tutumları kontrol altında tutulmalıdır.
3. Yönetimin süreçlere aktif katılımı gereklidir çünkü iş görenler örgütsel gereklilikler için harekete geçmeyebilir ve bunlara karşı direnç oluşturabilirler. Bundan dolayı örgüt içerisinde davranış kontrolünü sağlayabilmek amacıyla ödül ve ceza yöntemi kullanılmalı, bunun yanı sıra da yönlendirme yapılmalıdır.

Y Teorisi açısından insan özellikleri şöyle ifade edilebilir:

1. Yönetim, X Teorisinde olduğu gibi ekonomik yönden gerek duyulan insan kaynağı, maddi kaynak ve araç-gereç gibi unsurların düzenlenmesinden sorumludur.
2. İnsanlar örgüt olmanın gerektirdiklerine karşı direnç göstermezler ve insanın doğasında pasiflik yoktur. Bireyler deneyimlerini temele alarak örgütün üyesi konumuna gelirler.
3. Bütün bireylerde örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan güdülenme, gereken sorumluluğu alma, gelişim gücü ve istekli olma gibi durumlar bulunmaktadır.

Bolden ve diğerleri (2003) X ve Y kuramını şöyle açıklamaktadır (Gedikoğlu, 2015, s.32):

X Kuramı (Geleneksel Varsayımlar)	Y Kuramı (Çağdaş Varsayımlar)
-Normal bir insan çalışmaktan hoşnut olmaz ve fırsat bulduğunda işten kaytarır.	-İş için fiziksel ve zihinsel gayret göstermek, dinlenmek ve oyun oynamak kadar doğaldır.
-Bu nedenle çalışanların gereken çabayı göstermeleri için korkutularak ve cezalandırılarak kontrol altında tutulması gerekmektedir.	-İnsanlar hedeflerine ulaşabilmek amacıyla öz denetim ve öz yönlendirme yapar.
-Normal şartlarda insanlar yönlendirilmeyi ister ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. İnsanların öncelikleri güvende olmaktır ve pek fazla hırslı değildir.	-Çalışanlar sahip oldukları yaratıcılıklarını, özgünlüklerini ve hayal güçlerini kullanarak örgütsel sorunları çözebilme yetisine sahiptir. İnsanlar modern örgütlerde bu potansiyellerinin bir kısmını kullanabilmektedir.

Şekil 4. X ve Y Kuramları
(Gedikoğlu, 2015:32).

Likert'in Sistem 1-4 Modeli

Likert'in Sistem 4 Modeli, Ohio çalışmalarından sonra 1947'de başlayan amacı grubun verimliliğine ve üyelerinin tatminine katkı sağlayan faktörleri belirlemek olan bir modeldir (Aksel, 2003). Michigan araştırmalarının devamı niteliğini taşıyan bu model yönetici davranışlarını dört gruba ayırmaktadır. Her bir grubun belirli varsayımları ve tutumları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde gösterilebilir (Koçel, 2020, s.600):

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 İstismarcı (Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsız Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Lider astlara kesinlikle güvenmez.	Hizmetli ile efendisi arasındaki ilişkiye benzeyen önem verilmeyen bir güven anlayışı vardır.	Lider ile astların arasındaki güven kısmidir ve karar verme konusunda kontrol liderin kendisindedir.	Lider ile astları arasındaki ilişkide tam güven hakimdir.
Astların Algıladıkları Serbestlik	Astlar üstleri ile iş hakkında tartışmakta özgür değildir.	Astlar kendilerini pek fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
Üstün Astlarla Olan İlişkisi	Lider işle ilgili konularda astların fikrine nadiren başvurur.	Lider nadiren astların düşünceleri sorar.	Lider genel olarak astların fikirlerini sorar. Onlara karşı faydalı ve yapıcı olmaya çalışır.	Lider her zaman astların görüşlerini alır, sürekli yapıcı ve faydalı olma çabası içerisinde.

Şekil 5. Likert Sistem Modeli

(Korkmaz, 2015:110; Koçel, 2020:600).

Bu araştırmanın sonucunda performans ve liderlik arasındaki ilişkiyi etkileyen üç ana değişkenin olduğu saptanmıştır (Zel, 2020, s.131):

Durumsal Değişkenler. Sadece yönetim tarafından kontrol edilebilen politikalar, kişisel özellikler ve organizasyonun yapısı gibi gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir.

Ara Değişkenler. Bu grupta bulunan değişkenler örgütün atmosferini yansıtmaktadır. Algılamalar, başarı hedefleri ve motivasyon tedbirleri ara değişkenlere örnek olarak verilebilir. Bu değişkenler karar verme sürecini, iletişimi ve bireylerin arasındaki ilişkileri etkilemektedir.

Sonuç Değişkenleri. Örgütün çıktısı olarak nitelenen bağımlı değişkenler bu grupta yer almaktadır. Kazanç durumu, hizmet, kalite, maliyet ve verimlilik sonuç değişkenlerindedir.

Likert'in kuramında ara değişkenler çok etkili olduğu için liderlik sürecindeki neden sonuç bağı hemen ortaya çıkmayabilir. Örneğin, liderlik tarzları içerisinde Sistem-1'in kullanılması kâr oranını artırabilir fakat bu durum motivasyon ve bağlılık gibi ara değişkenleri olumsuz etkileyebilir, bu da git gide kâr oranında düşüşe sebebiyet verir. Aynı durum Sistem-4 açısından yorumlandığında ise kısa bir süre için kâr oranı düşüş gösterebilir fakat ara değişkenlerin etkisi sonucunda uzun vadede kâr artışı olabilir. Bu ve benzeri durumlar dikkate alındığında liderlik stilleri ve etkilleri arasındaki sürenin uzun olduğu akla gelebilir. Bu sarkmaları Likert " Daha önce gerçekleşen değişimlerin etkilerinden kaynaklanan ve sonuç değişkenlerinde görülen zıt hareket net bir duruma gelene kadar, Sistem-4'e doğru durum değişkenlerinin farklılaşması zaman alacaktır" diyerek açıklamaktadır. Sarkma etkisi organizasyonlarda yönetim bakımından yanlış değerlendirmelere neden olabilmektedir (Zel, 2011, s. 132-133).

Likert' in yapmış olduğu araştırmalara göre Sistem 3 ve Sistem 4 tipi ile yönetilen grupların verimliliklerinin yüksek olduğu, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi ile yönetilen grupların ise verimliliklerinin düşük olduğu görülmüştür. Sistem 4 modeli hakkında metodoloji ile ilgili farklı eleştiriler yapılmıştır. Bunun yanında Likert' in Sistem 4 uygulamasını her koşulda geçerli bir yönetim stili sayması tartışma konusu olmuştur (Koçel, 2020, s. 600).

Z Kuramı

William Ouchi tarafında geliştirilen Z kuramı Japonya'nın yönetim felsefesinin temelidir ve bununla birlikte sosyal yaşam anlayışını da anlatmaktadır. Bu kurama ait varsayımlar şunlardır (Güney, 2015, s.49-50):

- Çalışanların Ömür Boyu İstihdamı: Örgütler ister kâr etsinler ister zarar etsinler çalışanların işlerine son vermezler. Bu felsefe iş ile yaşamın bütünleşmesine

katkıda bulunmaktadır. Bu düşünce Japonya’da sadece güçlü işletmeler tarafından uygulanabilmektedir.

- Çalışanları Yavaş Değerleme ve Terfi Ettirme: Bir birey ne kadar donanımlı ve zeki olursa olsun terfi etmesine hemen izin verilmemektedir. Terfi için belirli bir mesleki sürenin doldurulması gerekmektedir.
- Kararların Alınmasında Katılımcı Yaklaşımı Gereklidir: Z kuramına göre kritik bir karar alınacaksa bu kadarın birinci derecede etkileyeceği kişilerin de fikirlerinin alınması gerekmektedir.
- İş yerinde görev dağılımı yapılırken ortak sorumluluk verme söz konusudur. Bu tür durumlarda dışarıdan bakan birinin hangi işten kimin sorumlu olduğunu anlaması kolay değildir. Özet olarak ortak çalışanlarda ortak sorumluluk bilincinin gelişmesine önem verilmektedir.
- Çalışanlar görevlerini yerine getirme ve ortak karar alma sürecinde hep birlikte hareket ettikleri için bundan kaynaklanan gizli bir kontrol mekanizması doğmaktadır yani ekipteki üyelerin kontrol ruhu geliştirilmektedir.
- Çalışanların iş hayatlarında, yetiştikleri kültürel faktörlerin etkisi ile görevlerini yerine getirdikleri görülmektedir. Örgütlerdeki insan ilişkileri nasılsa köy yaşamındaki ilişkiler de öyledir. Hem iş hayatında hem de sosyal hayatta kişiler arasındaki dayanışma ve toplumsal bütünleşmenin üst düzeyde olduğu görülmektedir.

Ornstein ve Lunenburg (2000) Z kuramın eğitim kurumlarında uygulanabilecek yönleri olarak nezaket, güven ve samimiyeti; örgütsel olaylarda ve planlamalarda eğitimi, karar verme sürecinin ve denetimin paylaşılmasını, kendine değer vermeyi ve motivasyonu, kariyer süreçlerini ve eğitimde kalitenin yüksek olmasını önemle vurgulamaktadır (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s.55).

Z Kuramı Türkiye’deki okulların yönetimi açısından değerlendirildiğinde ulaşılan sonuçlar şunlardır (Beycioğlu, 2007):

Uzun Dönem İstihdam. Türkiye’de okullarda görev yapan tüm çalışanlar birer devlet memurudur ve emekli olana kadar devam eden iş sözleşmesi ile garanti altındadır. İstihdamın uzun süreli olması öğretmenlerin iş güvenceleriyle ilgili sorunları ortadan kaldırdığı için okul müdürlerini rahatlatmaktadır. Böylece Z kuramının gerektirdiği etkili

okul olma şartlarından birisi gerçekleşmiş olmaktadır. Ancak ülkemizde sözleşmeli öğretmen görevlendirmelerinin değerlendirilmesi yeterli düzeyde yapılmadığı için bu durumla ilgili farklı sonuçlara neden olabilir.

Yavaş Değerleme ve Terfi. Z kuramında yer alan bu boyut Türkiye'deki okullarda uygulanmadığı için çalışanların bu tür bir deneyime sahip olma şansını ortadan kaldırmaktadır. Motivasyon faktörü açısından düşünüldüğünde terfi sisteminin yokluğu olumsuz bir durumdur. Bu olumsuzluğun giderilebilmesi için O'Hanlon tarafından tavsiye edilen çalışanları karar alma süreçlerine dahil etme fikri farklı bir güdülenme aracı olarak okul yöneticileri tarafından kullanılabilir. Bu sayede çalışanların örgütle bütünleşmeleri sağlanabilir.

Orta Vadede Gelen Kariyer Basamakları. Ouchi orta vadede yayılmış olan kariyer adımlarının üretken, iş doyumunu sağlayan ve yaşamsal olan bir koşul olduğunu düşünmektedir. Çünkü bu koşul sayesinde çalışanlar farklı deneyimler kazanabilir ve grup bilinci oluşturabilir. Okul yönetimi öğretmenleri her sene değişik sınıf düzeylerinde görevlendirerek ve onlara birtakım yönetsel sorumluluklar vererek hem onların deneyimlerini artırabilir hem de örgütün bütününe yönelik ilgi oluşturulabilir. Türkiye'de okul yöneticileri branş öğretmenlerinin görevlendirmesini farklı düzeylerdeki sınıflara yaparak, kanunların izin verdiği çerçevede onları yönetsel işlere yönlendirerek ve Avrupa Birliği programlarının kapsamında etkinliklere katılmaları için öğretmenleri teşvik edilerek, onların güdülenmelerini sağlayıp orta vadede kariyer basamaklarının olmamasının verebileceği olumsuzluklardan öğretmenleri koruyabilir.

Örtülü Bir Denetim Mekanizması ve Açık Bir Değerlendirme. Öğretmenler ve okul idaresi arasındaki anlayışın iki taraflı olarak gerçekleşmesi ve gelişmesi için örtülü bir denetim kullanılabilir. Böylece öğretmenlerin örgüt içerisindeki pasif duruşları giderilip kendilerini daha uzman olarak idrak etmeleri sağlanabilir. Ülkemizdeki okullarda merkezi denetim sistemi varlığını hissettirmektedir ve bu durum Z kuramının bu boyutunun uygulanabilirliğine ket vurmaktadır.

Görüş Birliğine Dayalı Karar Verme Süreci. Bursalıoğlu (2000) karar alma sürecini yönetimin kalbi olarak görmektedir. Ülkemizde okullar hakkındaki en kritik kararı merkezi örgütler almaktadır ve alınan kararları okulların sorgulamadan uyguladıkları görülmektedir. Okullardaki karar verme süreçlerini sadece okul aile birliği

toplantıları, sene sonundaki değerlendirme toplantıları ve zümre öğretmenlerinin toplantıları oluşturmaktadır. Oysaki çağdaş yönetimlerde karar alma süreçlerine tüm çalışanların katılması tavsiye edilen bir durumdur. Okul örgütlerinde yöneticiler eğitimin tüm paydaşlarının katıldığı yaratıcı karar alma mekanizmalarını oluşturmalıdır.

Bireysel Sorumluluk. Z Kuramı kararların ortak alındığı durumlarda bile çalışanların kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu almaları gerektiğini belirtmektedir. Ülkemizdeki okullarda da çalışanlar kendi davranışlarından sorumludur ve bir çalışanın hatası örgütteki diğer personellere yüklenmemektedir.

Çalışana Bütüncül Yaklaşım. Çalışanı ait olduğu sosyal çevre ve ailesiyle bir bütün olarak değerlendirme okul yöneticilerinin uyguladığı bir yönetim tarzı değildir. Bundan dolayı okuldaki paydaşların birbirlerine karşı ilgisiz oldukları bir atmosfer oluşabilir.

Öğretmenler arasında öğrenci gelişimi ve eğitimlerle ilgili yöntemler konusunda gereken bilgi paylaşımının yapılmadığı yani bütüncül bir kültürün oluşmadığı görülmektedir. Okul yöneticileri sadece resmî işlere önem vermek yerine iş birliğine, yüksek katılıma ve eşitliğe önem veren bir okul kültürü oluşturmalıdır.

Tannenbaum ve Schmidt' in Liderlik Doğrusu Kuramı

Warren Schmidt ve Robert Tannenbaum kendi kuramlarından daha önce geliştirilmiş olan kuramların liderlik davranışlarını iş gören yönelimli-iş yönelimli ya da demokrat-otokrat gibi iki farklı kutup noktasında bulundurduğunu aslında bu iki farklı kutbun arasında pek çok liderlik davranışının yer alabileceğini belirtmiştir. Schmidt ve Tannenbaum, otokratik liderlik stilinden demokratik liderlik stiline doğru gidildiğinde izleyenlerin karar alma süreçlerine daha çok dahil olduklarını ifade etmiştir. Onlara göre resmî kurumlarda demokratik liderlik stiline pek fazla rastlanmaz. Schmidt ve Tannenbaum' un geliştirmiş oldukları durumsal liderlik kuramına göre şimdiye kadar ortaya çıkan teorilerin aksine liderlik stillerinin iki uç noktası arasında dört farklı liderlik stiline bulunma ihtimali vardır (Gedikoğlu, 2015, s.37).

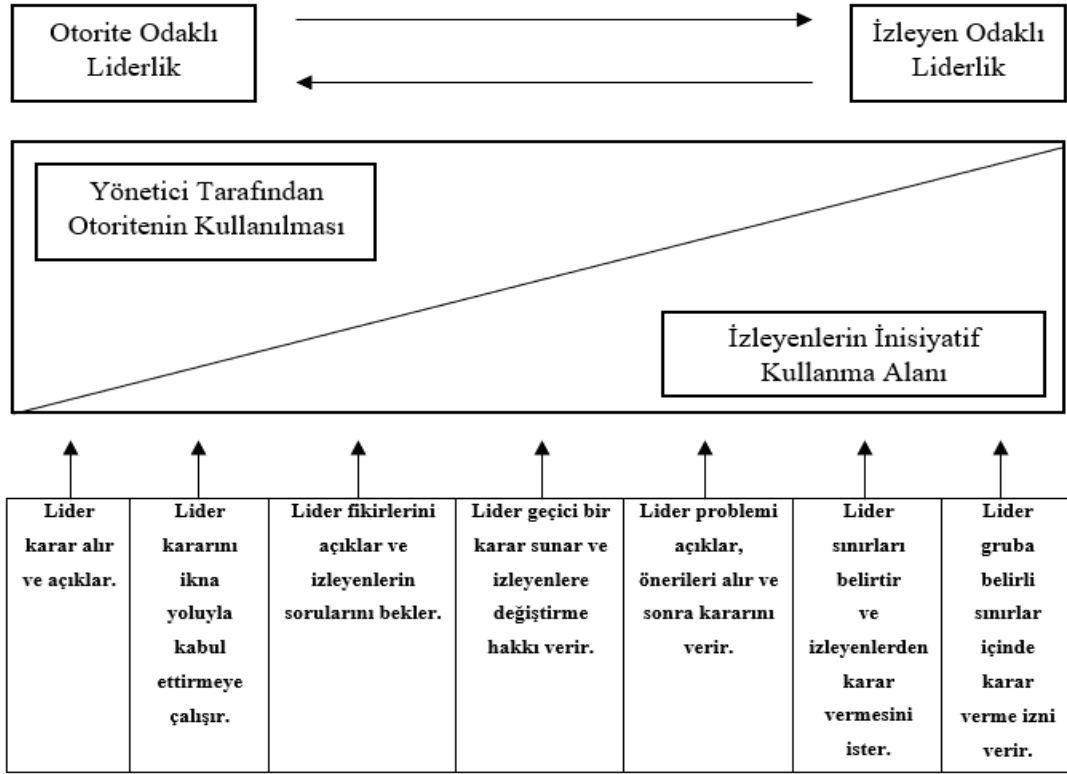
Otokrat Liderlik. Lider karar alma mekanizması olarak sadece kendisini görür ve kararlarının sorgulanmadan uygulanmasını ister. Bu liderlik stiline, kararların acil

olarak alınması gerektiğinde ve çalışanların yüksek olgunluk düzeylerine sahip olduğu durumlarda kullanılması uygundur.

İkna Edici Liderlik. Lider çalışanları karar alma sürecine dahil etmez fakat çalışanların alınan kararların doğru olduğuna ilişkin ikna edildiklerinde daha fazla güdülenmenin sağlanacağını düşünür. Alınan kararlara karşı çalışanlardan bir direnç gördüğünde bunu yok edebilmek için onlara detaylı açıklamalarda bulunur, kendisinin belirlediği hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesi için büyük gayret sarf eder. Bu liderlik stili, karar alabilecek yetkinliğe sadece liderin sahip olduğu ayrıca çalışanların iş konusunda heyecanlı ve işe adanmış olduğu durumlarda kullanılabilir.

Danışan Liderlik. Lider karar alma sürecinde çalışanların düşüncelerini önemseyerek onları da sürece dahil eder. Lider bu düşünceleri daimî olarak kabul edip uygulamaya koymaz fakat çalışanlarda sürece katkıda buldukları düşüncesini oluşturur. Bu liderlik stilinde ikna edici ve otokratik liderlik stillerine göre çalışanların karar alma süreçlerine dahil olmaları daha fazladır. Danışan liderlik stili, karar almak için yeterli zamanın olduğu ve çalışanların sürece katılabilmeleri için gereken donanıma sahip oldukları şartlarda kullanıma uygundur.

Demokrat Liderlik. Lider sorunun ne olduğunu iş görenlere anlatır ve onlardan soruna çözüm bulmaları için beyin fırtınası yapmalarını ister. Lider bu durumda karar alma rolünü kendisi üstlenmez sadece karar alınabilmesi amacıyla iş görenlerin tartışmasını sağlar. Kendisi karar alıp bunu iş görenlere bildirmek yerine kararın grup tarafından müzakere edildikten sonra alınmasına yardımcı olur. Bu liderlik stili karar alma sorumluluğunun lider ve iş gören arasında paylaşılmak istendiği durumlar için uygun görülmektedir (Gedikoğlu, 2015, s.37-38).



Şekil 6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli (Aksel, 2003).

Şekil 6'da yer alan Tannenbaum ve Schmidt'in modelindeki liderlik doğrusunun bir ucu serbestliği diğer ucu ise aşırı otoriteyi temsil etmektedir (Aksel, 2003). İki uç noktanın arasında bulunan liderlik doğrusuna yedi farklı lider davranışı yerleştirilmiştir (Bakan, 2011). Başaran (2004), Schmidt ve Tannenbaum ait olan kuramın otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri üzerinde temellendirildiğini belirtmektedir. Bu teori, liderlik kavramını yalnızca karar verme yetkisinin kullanımı yönünden analiz etmekte liderlik hakkındaki diğer konulardan bahsetmemektedir (Koçel, 2020, s.606).

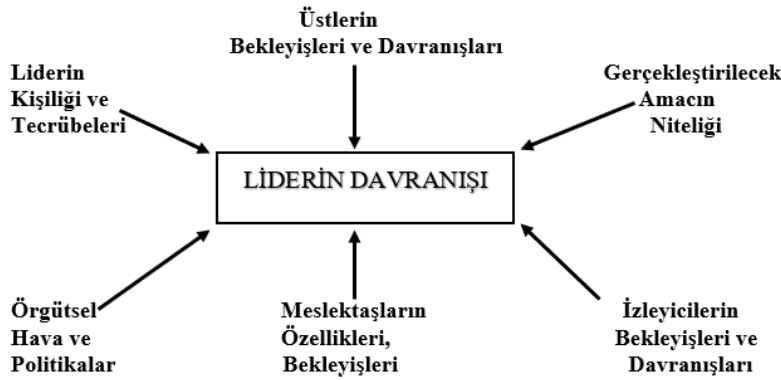
Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsallık yaklaşımı, o zamana kadar etkili liderlik konusunda yapılan araştırmalara tepki olarak 1960'lı yılların sonuna doğru ortaya çıkmıştır. Bu kurama göre ortam ve grup farklılaştıkça liderlik davranışında da farklılaşma söz konusudur. Yani her ortamda ve durumda geçerli olabilecek bir liderlik davranışı yoktur (Şişman, 2014, s.6). Szilagyi (1990) liderliğe koşulları da düşünerek açıklama getirmeye çalışan durumsal

teorilere göre liderin etkili olmasını sağlayan faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Zel, 2011, s. 139):

1. Gerçekleştirilmeye çalışılan hedefin niteliği,
2. Gruptaki bireylerin beklentileri ve becerileri,
3. Liderliğin yapıldığı örgütün nitelikleri,
4. Liderin ve çalışanların kişilik özellikleri ve tecrübeleri.

Bu faktörler şu şekil ile ifade edilebilir:



Şekil 7. Liderin Davranışlarını Etkileyen Faktörler (Koçel, 2020:601).

Durum teorilerine göre liderlik, çevredeki pek çok değişken ile lider arasında gerçekleşen etkileşim ile açıklanabilir. Bu kurama göre liderin davranışı onun kişiliğine, hedefin özelliğine, gruptaki kişilerin yeteneklerine, işlerin özelliklerine ve liderin tecrübelerine bağlıdır (Koçel, 2020, s.601). Durum teorileri en genel anlamıyla uygun olan liderlik davranışlarının duruma göre farklılık gösterebileceğini iddia etmektedir. Bu da yönetimde ‘en iyi ve tek’ yönetim biçiminin olduğunu savunan davranış teorilerinden farklı olan yönüdür. Davranış teorileri, hangi durumda hangi davranışın etkili olacağını belirtmeden yalnızca liderlerin bireye veya işe yönelik davranış göstereceklerini ifade etmiştir. Bireye yönelik olan liderlik davranışlarının gruptaki verimliliği ve doyumunu artıracaklarını böylece liderin etkin olmasını sağlayacağını varsaymıştır. Durum teorisine göre ise hem kişiye hem de işe yönelik olan davranışlar yalnızca belirli koşullar altında

aynı oranda etki oluşturabilir. Bu nedenden dolayıdır ki durum teorileri belirlenmiş olan şartlara uygun olan liderlik stillerinin ne olması gerektiğine odaklanmıştır (Zel, 2011, s. 139).

Durumsallık teorisinin akla uygun görünen bu tezine karşın hangi liderlik stilinin hangi şartlara uygun olabileceğini belirten araştırmalar yeterli sayıda değildir (Koçel, 2020, s.601). Bu konu hakkında en genel kabul gören çalışmalar arasında Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Amaç- Yol Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı, 3D Liderlik Yaklaşımı, Lider-Üye Değişimi Kuramı, Yukl' ın Liderlik Davranışları Kuramı ve John Adair' in Durumsallık Kuramı bulunmaktadır. Bu teoriler ilgili alanyazın doğrultusunda aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

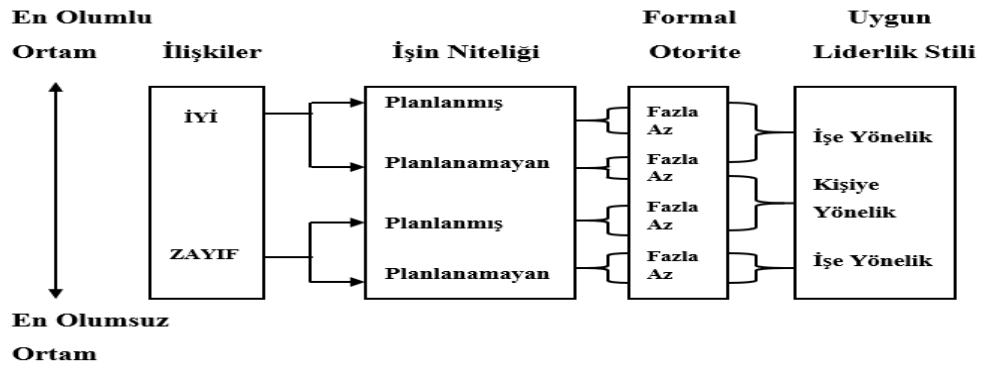
Bu kurama göre bir örgütte üst düzey başarı gösteren bir lider, diğer örgütlerde aynı başarı seviyesine ulaşamayabilir. Fiedler yönetim ile ilgili işlerin yapıldığı şartları belirleyen üç farklı durum olduğundan bahsetmiştir. Bu durumlar lider ile iş gören ilişkileri, görevin yapılandırılma derecesi ve liderin konumundan gelen gücü ile ilgilidir (Gedikoğlu, 2015, s.35). Kely (1980) Fiedler'in modelinde yer alan bu üç değişkeni şöyle açıklamaktadır (Koçel, 2020, s. 601-602):

Lider ile İzleyenler Arasındaki İlişkiler. Davis'e (1980) göre bu değişken, grup üyelerinin lidere sevgilerinin, bağlılıklarının ve güvenlerinin olup olmadığını belirtmektedir. Bu tür ilişkilerde liderin karizmatik kişiliği etkilidir ve liderin üyeleri ne derecede etkileyeceğini belirler (Koçel, 2020, s.602; Zel, 2011, s.144). Eğer belirtilen ilişkilerde lider sevgi, saygı görüyor ve lidere güven duyuluyorsa yani ilişkiler 'iyi' olarak nitelendirilebiliyorsa bu lider için olumlu bir durumdur. Bunun aksine lidere karşı güven ve sevgi yoksa ilişkilerin 'zayıf' olduğu söylenebilir bu da lider açısından olumsuz bir ortamın varlığına işaret etmektedir. Özet olarak bu değişken, grubun lideri kabul etme derecesi ile alakalıdır (Güney, 2020, s.395).

Başarılacak İşin Niteliği. Bu değişken, grup tarafından başarılmak istenilen işle ilgili olarak daha önceden belirlenen yöntemlerin olup olmaması ile ilgilidir. Birtakım işlerin kesinleşmiş yöntemleri vardır ve bir rutini oluşmuştur ancak bazı işler ise yapılandırılmamış olup işi yapacak olan kişinin kararına kalmıştır (Koçel, 2020, s.602).

Sınırları tam olarak netleştirilmemiş olan görevlerde grup üyelerinin liderden etkilenmesi pek mümkün olmamaktadır. Buna karşılık iyi tanımlanan işlerde ise liderin üyeleri etkilemesi kolay olmaktadır. Çünkü gerçekleştirilmek istenen görev hakkında hem liderin hem de üyelerin bilgisi vardır (Güney, 2020, s.396).

Liderin Mevkie Dayanan Otoritesinin Derecesi. Fred Fiedler'in durumsal liderlik modelinin üçüncü değişkeni liderin işten çıkarma, ödüllendirme, terfi ettirme ve cezalandırma gibi konulardaki yetkisinin derecesini belirtmektedir. Bir ortamda yetkilerin fazla kullanılabilmesi liderlik için olumlu bir duruma, az kullanılabilmesi ise olumsuz bir duruma işaret etmektedir. Davis'e göre en olumsuz ve en olumlu şartlarda liderlik davranışı işe yönelik olmalı iken nispeten olumsuz ve nispeten olumlu şartlarda liderin davranışı bireye yönelik olmalıdır. Gannon (1980) bu durumu aşağıda yer alan şekildeki gibi ifade etmiştir (Koçel, 2020, s. 602-603):



Şekil 8. Fiedler Liderlik Modeli
(Koçel, 2020:603).

Sonuç olarak, Fiedler'e göre lider ile üyeler arasındaki etkileşim iyi düzeydeyse örgütteki karar alma süreçlerine iş görenler de katılıyorsa ve lider yüksek bir konuma sahipse en üst etkinliğe gelir. Gücü elinde bulunduran ve görev mekanizmasını net olarak belirleyen lider, iş görenlerle ilişkisi yeterince iyi olmasa bile yüksek verim elde edebilir. Bir liderin etkinliği gerekli olan düzeyde değil ise liderin görev tespiti konusunda zayıf, mevki gücü kullanımında yetersiz ve iş gören ilişkilerinde kötü durumda olduğu söylenebilir (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s.113). Hoy ve Miskel (2010) durumsallık yaklaşımı ile liderin başarıya ulaşmasına katkıda bulunan ortamların belirleyici niteliklerinin ve liderin başarımı ile ilgili olan liderlik pozisyonlarının tespit edilmeye

başlandığını ifade etmiştir. Onlara göre liderlik davranışlarına etkisi olan unsurlar şunlardır (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s.114):

Örgüt Yapısının Özellikleri. Örgütün kullandığı teknoloji, büyüklüğü, hiyerarşik oluşumu ve resmî durumu.

Temel Özellikleri. Sorumlu olunan işin türü ve zorluğu, başarı beklentileri, işleyişle ilgili prosedürler ve güç.

İkincil Özellikler. Bilgi ve deneyim, yaş, sorumluluk, eğitim ve güç.

İçsel Çevre. Değerler ve grup atmosferi, kültür, saydamlık, katılım durumu.

Dışsal Çevre. Belirsizlik, örgütlenme, durağanlık, bağımsızlık ve karmaşıklık.

Amaç-Yol Teorisi

Seyranian (2009) Yol-Amaç Teorisini, Martin Evans tarafından 1970 yılında oluşturulan, daha sonra Robert House tarafından 1971 yılında geliştirilen, karmaşık yapıya sahip olan bir teori olarak açıklamaktadır. House' un teorisini ortaya çıkarırken ki hareket noktası Ohio ve Michigan liderlik davranışları ile ilgili olan çalışmalardır. Ona göre lider izleyicilerin hedeflerine ulaşma sürecinde onlara yol gösterici olmalıdır. Bu sebeple liderlerin, izleyenlerin güdülenmelerini ve iş tatminlerini artırarak onların görev süreçlerinde etkin olmalarını sağlamak için belirli olan durumlarda gereken davranışları sergilemesi gerekmektedir (Buluç, 2016, s.57).

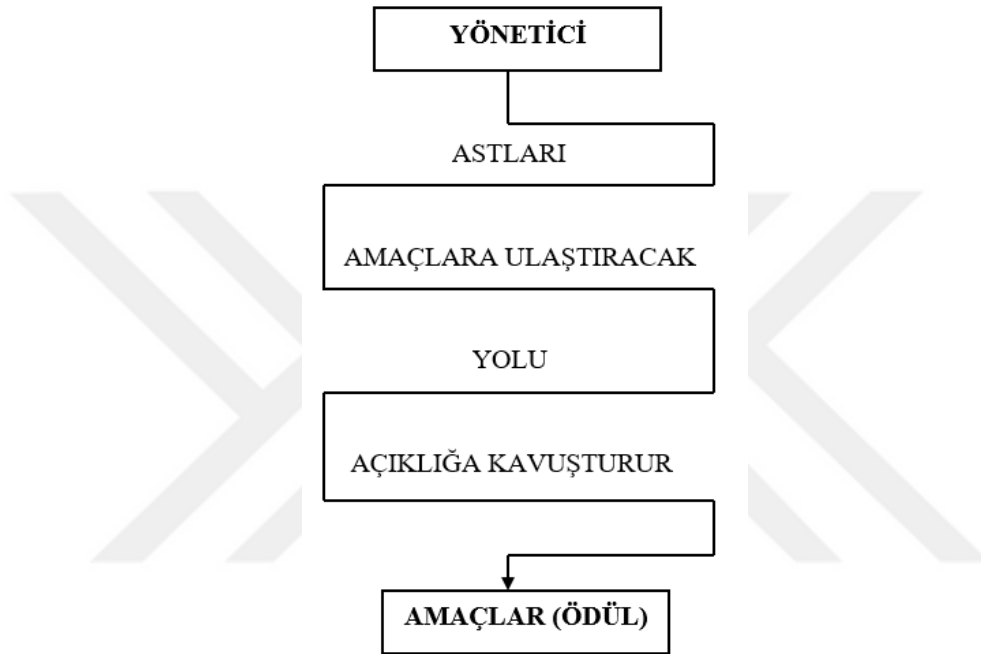
Koçel'e (2020, s.604) göre Amaç-Yol teorisinin büyük bir bölümü motivasyonla ilgili bir teori olan Bekleyiş Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teori insan davranışlarına etki eden şu iki ana unsurdan bahsetmektedir:

- Bireyin belirli tutumların belirli çıktılar elde ettireceğine olan inancı,
- Bu çıktılara birey tarafından verilen değer.

Liderliğin Bekleyiş Teorisi'ndeki anlamı şudur: Lider izleyenlerin iki konuda motivasyonunu sağlayabilir:

- ✓ Liderin izleyenlerin beklentilerini etkileme durumu (yol),
- ✓ Liderin izleyenler tarafından sonuca verilen değeri etkileme oranı (amaç).

Liderin en önemli görevi, izleyenler açısından gerekli olan amaçları belirleyip onların bu amaçlara gidebilecekleri yolu bulmalarında onlara yardımcı olmaktır (Zel, 2011, s.140). Evans yöneticilerin izleyicilerin davranışlarını etkileyecek farklı araçlarının olduğunu ifade etmektedir. Bu araçların ödüllendirme gücü ve ödüle sahip olmak isteyen izleyenlerin ne yapmaları gerektiğini açıklama imkânı olduğu söylenebilir. Bu durum şu şekil ile ifade edilebilir (Koçel, 2020, s.604):



Şekil 9. Yol-Amaç Modeli
(Koçel, 2020:604).

Hoy ve Miskel (1991) Yol-Amaç Kuramının liderin davranışına odaklandığını vurgulamaktadır. Bu kuram, emredici (yönlendirici), başarı yönelimli, destekleyici ve katılımcı liderlik olmak üzere dört temel liderlik davranışından oluşmaktadır (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s. 117):

Emredici (Yönlendirici) Liderlik. Bu liderlik davranışında izleyenlerin kurallardan kaynaklanan sorunlarına açıklık getirilir. Onların sorumluluklar ve beklentilerden haberdar olmaları sağlanarak onlara rehberlik edilir.

Başarı Yönelimli Liderlik. Liderin sorumlulukları hedeflere ulaşmayı engelleyen sorunları çözme, en iyi olanın altını çizme, performansta ilerleme sağlama, çalışanlarda güven oluşturma ve onların mevcut standartlarını geliştirmelerine olanak verme olarak sıralanabilir.

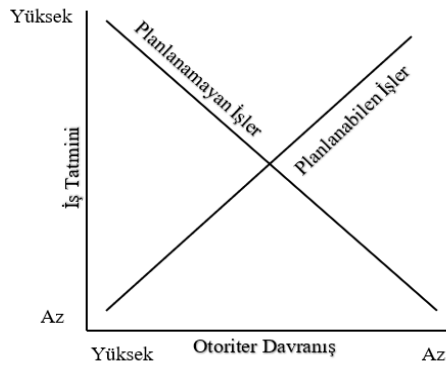
Destekleyici Liderlik. Bu liderlik davranışında çalışma ortamında samimi bir iklim oluşturma ve iş görenler ile yoğun olarak ilgilenme söz konusudur.

Katılımcı Liderlik. Lider karar verme süreçlerine iş görenleri dahil eder ve onların düşüncelerine önem verir.

Yukarıda belirtilen liderlik davranışlarının uygunluk durumu şu üç durumsal faktörden etkilenmektedir (Koçel, 2020, s.605):

1. İzleyenlerin bireysel özellikleri,
2. İzleyenlerin üzerindeki çevre ve zaman baskısı,
3. İşin özelliği.

İşin niteliği, liderlik davranışı ve astların tatmini arasındaki bağ şu şekilde açıklanabilir:



Şekil 10. Liderlik Davranışı

(Koçel, 2020:605).

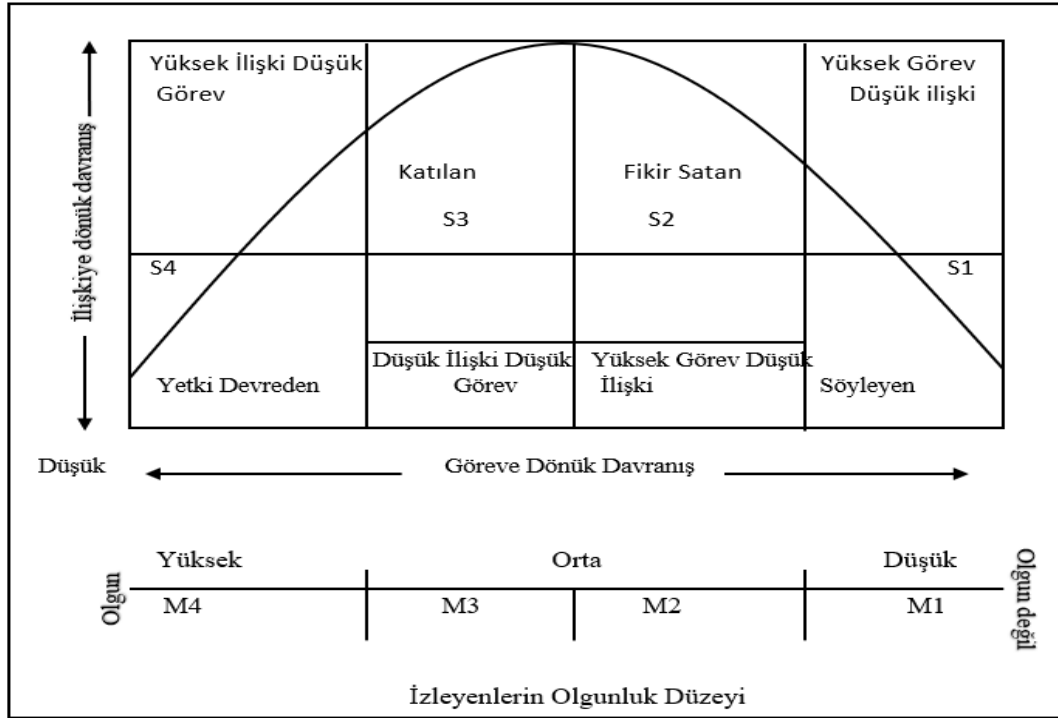
Şekil 10'da görülen grafiğe göre liderlik davranışının uygunluğunu belirleyen işin özelliğidir. House'un modelinin temel değişkenleri "rol belirsizliği" ve "tatmin" dir. İş tatmini bireyin bir unsuru kendisi için ödül olarak görme durumu ile ilgilidir. Ödüller işin kendisine veya işin yapıldığı ortamın fonksiyonuna ait olabilir. Rol belirsizliği ile anlatılmak istenen ise bireyin göreviyle ilgili olan belirsizlik derecesidir ve genel olarak

psikolojik baskı, düşük iş verimi ve gerilim ile ilişkisi bulunmaktadır (Zel, 2011, s.142-143).

House ve Mitchell (1977), insanın geleceğinin kendi kararlarına göre şekilleneceğine inananların katılımcı liderlik stilinde, insanın geleceğinin kendisinin dışındaki unsurlara göre biçimleneceğine inananların ise genel olarak otoriter liderlik stilinde tatmin sağlayacaklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde, ulaşmak istedikleri hedefin gerektirdiği özelliklerin kendilerinde bulunduğuna inanan astlar, liderlerin yol gösterici ve otoriter davranışlarını daha az kabul edeceklerdir (Koçel, 2020, s.605).

Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Kenneth Blanchard ve Paul Hersey tarafından oluşturulan liderlik kuramı, örgütte uygulanacak olan liderlik stiline seçilmesinde çalışanların gelişim düzeylerinin önemli bir faktör olduğunu savunmaktadır. Bu kurama göre liderin ilişki eğilimli veya iş eğilimli olmasını belirleyen etkenler olarak çalışanların ruhsal gelişim düzeyleri ve işle ilgili becerileri gösterilmektedir ancak daha sonra bu unsurlara çalışanların olgunluk düzeylerinden kaynaklanan tutumları da eklenmiştir. Liderin çalışanlara sorumluluklarını ve görevlerini anlatmak amacıyla ne yapmaları, nerede yapmaları, ne zaman ve nasıl yapmaları gibi konular hakkında bilgi vermesi liderin iş yönelimli davranışları arasındadır. İş yönelimli davranışlarda çalışan ve lider arasında tek yönlü bir iletişim vardır. Liderin çalışanlarla iki ya da daha fazla yönü olan iletişim kurması ise liderin ilişki yönelimli davranışlarındandır. Bu tür davranışların genel olarak liderin çalışanların işlerini kolaylaştırması, onlara destek vermesi ve çalışanları dinlemesi şeklinde ortaya çıktığını söylenmek mümkündür. Sonradan eklenen çalışanların olgunluk düzeylerine ilişkin davranışlar boyutunda, çalışanların sorumluluk almaları ve kendilerini yönlendirmeleri temele alınmaktadır. Çalışanlar yerine getirdikleri görevlere ve liderin çalışanlar vasıtasıyla ulaştıkları hedeflere göre çeşitli seviyelerde olgunluğa sahip olmaktadır (Gedikoğlu, 2015, s.36).



Şekil 11. Hersey-Blanchard'ın Liderlerin Davranış Stilleri ile İzleyenlerin Olgunluk Tipleri Arasındaki İlişki Tablosu (Aksel, 2003).

Şekil 11’de görseli yer alan Hersey- Blanchard’ın durumsal liderlik kuramına göre emir verme (yönlendirici liderlik), ikna etme (eğitici liderlik), karara katma (destekleyici liderlik) ve yetki verme (yetki devri yapılan liderlik) olmak üzere dört tip liderlik stilinden söz edilebilir.

Emir Verme (M1). Yönlendirici liderlik stili liderin iş hakkında net açıklamalarda bulunduğu durumlar için uygundur. Bu liderlik stilinde liderin ilişki yönelimi düşük, görev yönelimi yüksek düzeydedir (Gedikoğlu, 2015, s.37). Burada çalışanların olgunluk düzeyleri düşüktür. Lider işe önem vermeli çalışanların becerilerinin yükselmesini sağlamalıdır (Güney, 2020, s.401).

İkna Etme (M2). Eğitici liderlik stilinde lider iletişimi iki yönlü kullanır ve kontrolü elinde tutar. Çalışanların güdülenmelerine ve öz güven geliştirmelerine yardımcı olmak için koçluk yapılması gereken durumlara uygun bir liderlik stildir. Bu liderlik stilinde liderin ilişki yönelimi yüksek, görev yönelimi ise orta düzeydedir (Gedikoğlu,

2015, s.37). Çalışanların olgunluk düzeyi emir veren liderlik stilindekine göre daha yüksektir (Güney, 2020, s.401).

Karara Katma (M3). Destekleyici liderlik stili karar alma sürecine liderin ve çalışanın birlikte katıldığı durumlar için elverişlidir. Bu liderlik stilinde liderin ilişki yönelimi yüksek olmasına rağmen görev yönelimi düşüktür (Gedikoğlu, 2015, s.37). İzleyenler yüksek beceriye sahip oldukları için lider izleyenlere daha çok ilgi gösterirken göreve daha az ilgi göstermelidir. Bu liderlik biçiminde çalışanların olgunluk düzeyleri yüksektir (Güney, 2020, s.401).

Yetki Verme (M4). Yetki devri yapılan liderlik stili ile ilgili olarak çalışanların görev ve sorumlulukları için hazır oldukları, bu nedenle liderin yürütme hakkını çalışanlara verebileceği durumlar için uygun olduğu söylenebilir. Bu liderlik stilinde destekleyici liderlik stilinde de olduğu gibi liderin ilişki yönelimi yüksek, görev yönelimi ise düşüktür (Gedikoğlu, 2015, s.37). İzleyenlerin olgunluk düzeyleri çok yüksek olduğundan dolayı onlar hedefe ulaşmak için kendi kendilerine yetebilmektedir (Güney, 2020, s.401).

Reddin 3-D Yaklaşımı

Reddin, Ohio State çalışmaları sonucunda 1967 yılında belirlenen liderlik tarzını “ilişki yönelimli” ve “görev yönelimli” olmak üzere iki ana boyutta ele almış, üçüncü boyutu “etkililik” olarak adlandırmıştır. Etkililik boyutunun sadece bazı durumlar için uygun olduğunu ifade etmiştir. Bahsi geçen boyutların açıklaması şöyledir (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s.95):

Kişiyeye İlgi. Liderin izleyenlerle olan ilişkisinin karşılıklı saygı ve güvene dayanması ayrıca izleyenlerin fikirlerine önem verilmesi,

Göreve İlgi. Liderin örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için izleyenleri yönlendirmesi,

Etkililik. Liderin grubun hedeflerine ulaşması için verdiği destek düzeyidir.

İlişki Boyutu

İLGİLİ LİDER (Yüksek İlişki Boyutu)	BÜTÜNLEŞMİŞ LİDER (Yüksek İlişki ve Görev Boyutu)
KOPUK LİDER (Düşük İlişki ve Görev Boyutu)	ADANMIŞ LİDER (Yüksek Görev Boyutu)

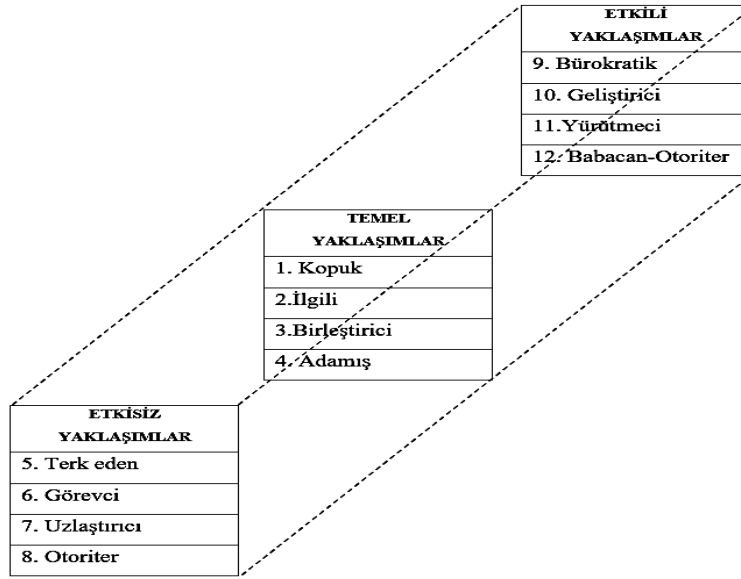
→ **Görev Boyutu**

Şekil 12. Redd'in Dört Liderlik Boyutu
(Korkmaz ve diğerleri, 2015: 99).

Şekil 12’de görüldüğü gibi Harvard Üniversitesinde gerçekleştirilen araştırmalarda ve Michigan liderlik çalışmalarında “ilişki yönelimli” ve “görev yönelimli” olarak belirtilen iki boyutun bütün alt boyutları incelenmiştir. Bu boyutlar devamlı ve bağımsız davranışlar biçiminde düşünüldüğünde kopuk, ilgili, adanmış ve birleştirici olmak üzere dört farklı tipolojin ortaya çıktığı görülmektedir. Yönetimsel işler çok faktörlü olduklarından bunların yapılabilmesi için tek tip değil, pek çok değişik davranış şeklinin kullanılması gerekmektedir. Bazı işlerin yapılması düşük görev ve yüksek ilişki yönelimini zorunlu kılarken bazılarının yapılması ise bunun aksine yüksek görev ve düşük ilişki yönelimine ihtiyaç duyar. Reddin liderlik stili modelinde yer alan dört tip şu şekilde açıklanabilir:

1. Hem yüksek görev hem de yüksek ilişki yönelimi olan bütünleşmiş tip,
2. Düşük görev ve yüksek ilişki yönelimli ilgilenen tip,
3. Yüksek görev ve düşük ilişki yönelimli adanmış tip,
4. Hem düşük görev hem de düşük ilişki yönelimi gösteren ayrılmış tip (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s.95-96).

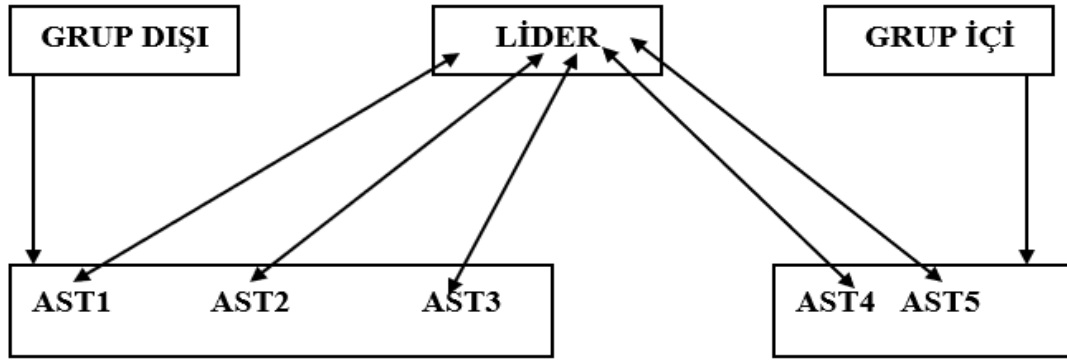
Araştırmacı, bu liderlik stillerini görev ve insan olarak iki boyutta tasarlamıştır ancak sonradan bunların hepsinin her koşulda uygun olamayacağını düşünerek “etkililik” boyutunu eklemiş ve yeniden bir yaklaşım meydana getirmiştir. Sonuç olarak, dört ana yaklaşımdan oluşan dördü etkisiz diğer dördü de etkili olan sekiz liderlik yaklaşımını sunmuştur (Zel, 2011, s.155):



Şekil 13. Redd'in Etkililik Yaklaşımı
(Zel, 2011:155).

Lider-Üye Değişim Kuramı

Haga ve Graen tarafından geliştirilen lider-üye değişim modeli, liderliğin lider ve takipçiler arasında gerçekleşen etkileşimin oluşturduğu bir süreç olduğunu iddia etmektedir. Bu modelden önceki kuramlar ise genel olarak takipçileri, lideri ya da ortamı temele alarak liderliği açıklamaya çalışmıştır. Lider-üye değişim kuramına göre liderler, takipçileriyle zaman baskısı nedeni ile özel bir iletişim kurarlar. Bu takipçiler liderin kendilerine güvendiği, diğerlerinden daha çok ilgilendiği ve bazı ayrıcalıklara sahip olan gruplardır. Bu küçük grupların üyeleri benimsenenler diğerleri ise dışlananlar olarak görülmektedir. Bu tür gruplandırmalar gizli tutulmaktadır. Yapılan araştırmalara göre benimsenmiş olan gruptaki bireylerin örgütsel bağlılığa, iş tatmine ve kariyer geliştirmeye olan istekleri dışlanmış olan gruptakilere göre daha yüksektir. Benimsenmiş olan grubun üyelerinde iş değiştirme yönelimi azdır. Modelin şematik biçimi şu şekilde gösterilebilir (Güney, 2020, s.406-407):

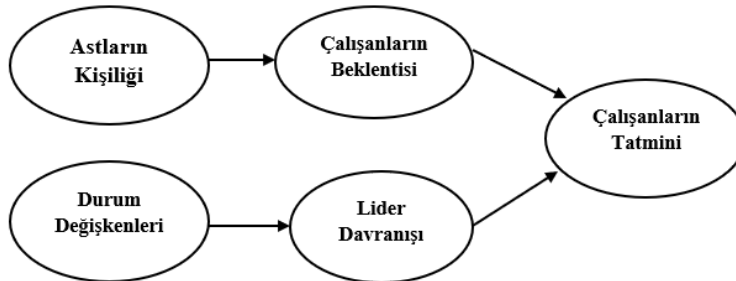


Şekil 14. Lider Üye Değişim Modeli
(Güney, 2020:407).

Gary Yukl' un Liderlik Davranışları Modeli

Yukl tarafından Ohio ve Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalarda görev ve insan olmak üzere iki boyutta incelenen liderlik davranışlarına “karar merkeziyetçiliği (katılımcılık)” boyutu eklenerek liderlerin astlara kararlara katılma hakkını ne düzeyde tanıdıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Yukl’ un teorisi “Ayrılık Modeli” ve “Çoklu-Bağlanma Modeli” olarak adlandırılan iki modelden meydana gelmektedir (Zel, 2011, s.137-138):

Ayrılık Modeli. Bu modelin araştırma konusu liderlerin tutumu ile astların tatmini arasındaki ilişkidir. Astların tatmin durumunu etkileyen unsurlar “gerçekleşen davranış” ile “beklenen davranış” arasındaki ilişkilidir. Astın beklediği ile elde ettiği arasındaki fark küçüldükçe tatminin seviyesi artmaktadır.



Şekil 15. Yukl'un Ayrılık Modeli
(Zel, 2011:137).

Şekil 15'te görülen Gary Yukl' un Ayrılık Modelinin dayandığı üç hipotez şunlardır:

H₁: Liderin ve çalışanın tatmini, çalışanlar tarafından beklenen ile lider tarafından yapılan davranışlar arasındaki farka ait bir fonksiyondur.

H₂: Çalışanların kişilik özellikleri ve durumdaki değişkenlerin birbirlerini etkilemesi ile çalışanların beklentileri meydana gelir.

H₃: Çalışanlar liderlerin insana yönelik davranışlar göstermelerini beklemektedir. Bu tür beklentiler çalışanların tatmin düzeyini arttırmaktadır.

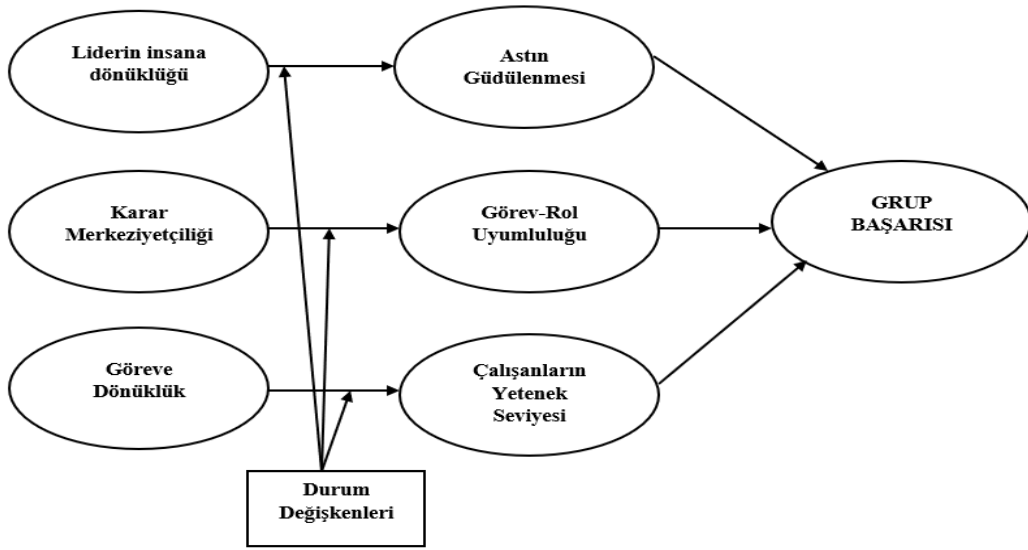
Çoklu Bağlanma Modeli. Bu modelin odak noktası birey değil, grup tatminidir. Grup tatmini karar merkezîyetçiliği, insana dönüklük ve gruba dönüklükten daha çok ara değişkenler olan görev-rol uyumluluğu, çalışanların güdülenmesi ve yetenek düzeyleri etkisinde meydana gelir. Bu modelde ileri sürülen dört hipotez vardır:

H₁: Grup verimliliği çalışanların güdülenmesi, yetenek düzeyi ve görev-rol uyumu arasındaki etkileşimden doğan bir fonksiyondur.

H₂: Çalışanların güdülenme düzeyine insana dönüklük ve göreve dönüklük boyutu eşit oranda etki eder. İşle ilgili güdülenmenin ortaya çıkması için liderin iki boyuta da yüksek derecede önem vermesi gerekmektedir.

H₃: Lider ve çalışan arasındaki ilişki iyi durumda iken karar merkezîyetçiliği çalışanlarda motivasyon kaybına sebep olur.

H₄: Görev rol-uyumluluğu, karar merkezîyetçiliği ve göreve dönüklükten etkilenmektedir. Bu durum grubun görev bilincinin düzeyi, plan yapabilme becerisi ve görev dağılımı ile ilgilidir.



Şekil 16. Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli
(Zel, 2011:137).

Vroom- Yetton Normatif Liderlik Kuramı

Philip Yetton ve Victor Vroom 1970'li yılların başlarında liderlerin özgün kararlar vermek için kullanılabileceği bir dizi kuraldan oluşan modellerini sunmuştur (Aksel, 2003). Yetton ve Vroom normatif modeline göre her koşula uyabilecek bir liderlik şekli yoktur. Bu yaklaşım hem demokratik hem de otokratik liderliğe sahip olan uygun liderlik tutumlarından oluşmaktadır (Çelik, 2003). Durumsal liderlik yaklaşımlarından birisi olan bu normatif yaklaşım, liderlerin farklı olaylarda ve şartlarda faydalanabileceği karar verme şekillerinin beş liderlik stili ve yedi durumsallık biçiminden oluştuğunu savunmaktadır. Bu liderlik biçimleri şöyle sıralanabilir (Güney, 2020, s.403):

Otokratik-1. Lider kendi bilgi birikimine dayanarak kararları kendisi alır ve sorunları kendisi çözer.

Otokratik-2. Lider karar alması için gereken bilgiyi astlarından edinerek soruna kendi kendine çözüm getirir. Astlarına sorun ve çözümü ile ilgili açıklama yapmayabilir.

Danışmacı-1. Lider sorun hakkında astların görüşlerine başvurur fakat kararı kendisi verir. Verilen kararlar astların düşüncelerini yansıtmayabilir.

Danışmacı-2. Lider astlara sorunlara ilişkin fikirlerini ve tavsiyelerini sorar ancak karar almada tek başınadır. Alınan kararlarda astların etkisi olmayabilir.

Grup-1. Lider grup üyesi olan astları bir araya getirerek sorunu onlar ile müzakere eder, alternatif yolları onlarla beraber oluşturarak soruna demokratik yollardan çözüm bulur.

Grup-2. Lider tüm grup üyelerini toplayarak kendi fikirlerini onlara dayatmadan sorunun demokratik bir biçimde çözülmesi için karar alır.

Yetki Devreden. Lider sorunun çözülmesi görevini grup üyelerine devreder. Ancak alınan kararların kendisine iletilmesini talep eder.

Vroom-Yetton modelinde sorunların yedi durumsallık sorusu aracılığıyla incelenebileceği iddia edilmiştir. Sorular setinde hangi durum karşısında hangi biçimde karar vermenin gerekli olduğu saptanmaya çalışılır. Lider bu sorulara verilecek olan “hayır” ya da “evet” cevaplarına bakarak yukarıda açıklanan liderlik stillerinden birisini seçer (Güney, 2020, s.403-404):

- 1) Karar alınırken kalite dikkate alınıyor mu?
- 2) Karar alabilmek için gereken bilgiler mevcut mu?
- 3) Çözüm aranan sorun net mi?
- 4) Alınacak olan kararı izleyenlerin kendilerine mal etmesi önemli mi?
- 5) Karar tüm izleyenler tarafından kabul edilecek mi?
- 6) İzleyenler, alınan kararın sonunda ortaya çıkma ihtimali olan örgütsel hedefleri paylaşıyor mu?
- 7) Alınan kararlar neticesinde izleyenlerin arasında çatışma çıkma ihtimali var mı?

Yukarıda belirtilen karar alma stilleri içerisinde astların sürece dahil edilmesiyle alınan kararların onların kararı kabul etme ihtimalini arttırdığını fakat bunun aksine bazı koşullarda liderin tek başına karar almasının daha iyi sonuçlar doğurabileceğini ifade eden Yetton ve Vroom’ a göre liderlik sürecinin etkili olabilmesi için gereken elde edilebilecek olan yararın en üst düzeye çıkmasını sağlayacak özgün bir stratejinin

kullanımıdır (Aksel, 2003). Normatif liderlik kuramına göre kararın etkili olması için şu üç öge önem taşımaktadır (Zel, 2011, s. 161):

Kararın Niteliği. Çalışanların verimlilik düzeylerine ve işteki başarılarına etki eden kararlardır. Çalışanların işleriyle ilgili motivasyonlarında doğrudan etkiye sahiptir. Organizasyon kapsamında verilen birtakım kararlar ile performansın yakın ilişkisi varken alınan birtakım kararlar ilişkisi daha önemsizdir.

Kararın Kabul Edilebilirliği. Liderin karar alma sürecinde kullandığı yöntemler çalışanların bu sürece dahil olabilmelerine imkân vermelidir. Eğer kararlar çalışanların görüşleri alınmadan verirse teknik yönden sorun çıkmaya bile uygulama esnasında başarısızlıklar yaşanabilir. Kendisi sürece katılmadığı halde alınan kararı hayata geçirmek zorunda olan çalışanda karara karşı direnç oluşabilir.

Vaktinde Davranmak. Lider karara varmak için zamanı ekonomik kullanılmalıdır. Alınacak olan kararların grup faaliyetlerine etkisi büyük ise liderin karar alma sürecine grup üyelerini de dahil etmesi gerekmektedir.

John Adair' in Durumsallık Kuramı

John Adair tarafından geliştirilmiş olan bu durumsallık kuramında eylem merkezli lider temele alınmaktadır. Eylemi merkeze alan lider işler yapılırken diğer yöneticiler, çalışanlar ve iş gören grupları arasında birlik oluşturmayı başarabilen kişidir. Eylem odaklı bir lider (Gedikoğlu, 2015, s.38):

1. Yapılacak olan işlerin düzenlenmesi,
2. İşten sorumlu olan çalışanlara destek verilmesi ve onların yönlendirilmesi,
3. İşle ilgili olan tüm paydaşların eş güdümünün sağlanması ve işin kolaylaştırılması gibi faaliyetleri yerine getirmekle sorumludur.



Şekil 17. Lider Davranışlarını Belirleyen Değişkenler
(Gedikoğlu, 2015: 39).

Şekil 17’de görülen Adair ’in durumsallık kuramında etkili lider görevini, tutumlarını ve işlevlerini birbirinin içine geçmiş olan üç daire ile sembolize edilen ekip, iş ve iş gören unsurlarını kapsayan etkileşim vasıtasıyla yerine getirmektedir. Lider için önemli olan belirtilen değişkenlerin uyum sağlanarak yönetilebilmesidir. Bu üç unsurun özellikleri değişkenlik gösterebileceği için farklı liderlik tutumlarının kullanılması gerekir. Farklılık gösteren nitelikler baz alınarak dairelerin bir kısmı büyükken bir kısmı görece olarak küçük kalabilir. Sonuç olarak lider duruma göre bir boyutun üzerinde diğer boyutlara nazaran daha az veya çok yoğunlaşır (Gedikoğlu, 2015, s.39).

Çağdaş Liderlik Stilleri

Örgütlerde ve yönetim alanında meydana gelen değişim ve dönüşümlerle beraber farklı unsurları barındıran yeni liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Alanyazın incelediğinde gelenekselleşmiş liderlik yaklaşımlarından sonra karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, sürdürümcü (işlemci) liderlik ve vizyoner liderlik gibi çağdaş liderlik yaklaşımlarının önem kazandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar ilgili alanyazın doğrultusunda aşağıda açıklanacaktır.

Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Stilleri

Örgüt üyelerince davranışlarda birtakım değişiklikler yapılarak örgütün amaç ve görevleri gerçekleştirilirken oluşan bağlılık sürecine dönüşümsel liderlik denilmektedir. (Aubrey ve Chelladurai, 2001). Dönüşürücü liderlik kavramı J.V. Downtown tarafından ilk olarak 1973 yılında gündeme getirilmiştir. J. Macgregor Burns kavramın teori olarak

alanyazında yer almasını sağlamıştır. Burns, Max Weber'in karizmatik liderlik teorisini hareket noktası olarak belirlemiştir. Max Weber'in (1947) kuramı sosyolojik durumlarla ilgilidir. Weber'in kuramının temelinde izleyenlerin lidere üstün özellikler atfettikleri görüşü vardır. Max Weber, karizmayı açıklarken eskiden kullanılan dinî içeriğinin yanı sıra sosyal, politik ve ekonomik özelliği olan kuruluşlarda uygulanabilecek bir liderlik biçimi olarak açıklamıştır (Yukl,1999; akt. Gedikoğlu, 2015, s.49).

Önceki teoriler izleyenlerin ya da liderin davranışlarına odaklanırken Burns teorisinde izleyenler ve lider arasındaki etkileşimlere açıklık getirmeye çalışmıştır. Bass, Burns 'un geliştirdiği liderlik modelini temele alıp daha arınmış ve gelişmiş bir model haline getirmiştir. Bass liderin ihtiyaçlarından daha çok izleyenlerin ihtiyaçlarını ön plana almıştır. Bunu yaparken de dönüştürücü liderliğin, sonucu olumlu olmayan durumlarda da kullanılabileceğini iddia etmiştir. Burns liderliği dönüştürücü lider ve etkileşimci olarak ikiye ayırmıştır. Etkileşimci lider kavramıyla izleyen ve lider arasındaki karşılıklı değişimlere vurgu yapmaktadır. Burns dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stillerinin birbirinden bağımsız olmadığını her iki liderlik tipinin de devamlılık gösteren bir süreçte yer aldığını belirtmektedir. Serbest bırakıcı liderlik stiline de bu süreçte bulunduğunu ifade etmektedir (Güney, 2015, s.394-395). Zaman yönelimi ve ilişkilendirilmesi bakımından dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stillerine baktığımızda etkileşimci liderliğin geçmişi ve gelenekleri göz önünde bulundurarak bugüne baktığı, dönüştürücü liderliğin ise reformu ve yeniliği kabul ederek geleceğe baktığı görülmektedir. Etkileşimci liderlik stilinde bireyler yetkilerini iş görenlerin çok çabalamaları amacıyla statü ve para ödeme şeklinde kullanmaktadırlar. Dönüşümcü liderlik stilinde ise liderler izleyenlere ilham verirler ve onların vizyon sahibi olmaları için onları teşvik ederler (Güney, 2015, s.396).

Dönüşümcü liderlik çağdaş uygulamalarda ve yönetimde çok önem kazanan bir liderlik yaklaşımıdır. Burns'a (1978) göre dönüşümcü liderler bireysel güven, üst düzey kişisel gelişim ile çalışanların sorunlarla başa çıkmasını ve onların motive olmasını sağlayacak motivasyon araçlarını bulmaya çalışırlar. Bu süreç neticesinde yüksek düzeyde beklentilere sahip olmalarını sağlayacak karşılıklı uyarımlara dayanan ve çalışanların kendilerini bütün yönleriyle geliştirmelerine olanak sağlayan bir dönüşüm elde ederler. Burns' un düşüncelerine bakıldığında dönüşümcü liderlik, ideallerle ve ahlaki normlarla çalışanların motivasyonunu sağlamaya yönelik olan etkileyici bir

süreçtir. (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s.136). Bass'a (1997, s.21) göre dönüşümcü liderler karizmatik taraflarını çalışanlarına yansıtarak onlara ilham kaynağı olurlar. Böylelikle çalışanların duygusal boyutta yer alan ihtiyaçlarını gidermeye gayret gösterirler ve onlarda entelektüelliğe karşı istek uyandırarak onlara destek sağlarlar (Gedikoğlu, 2015, s.51).

Esasen dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik arasında anlam farklılığı bulunmaktadır. Bu farkı açıklamak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yapılan pek çok araştırmaya karşın karizmatik liderliğin, liderlerin bireysel niteliklerinden mi yoksa izleyenler ile lider arasındaki etkileşim sürecinden mi oluştuğu paradoksu halen ortadan kalkmamıştır. House' un teorisi karizmatik liderlerin nasıl tutum sergiledikleri, diğer bireylerden farkları ve en çok hangi ortamda ortaya çıktıkları gibi konulara yoğunlaşmaktadır. Bu teori liderin bireysel özelliklerini, tutumlarını ve ortamı dikkate aldığı için diğer teorilerden daha fazla benimsenmiştir. Teori liderlerin ihtiyaç duydukları konuları güven ve idealler olarak belirlemiştir. Liderin izleyenleri etkileyebilmesi için güce ihtiyacı vardır. Onun ideallerine sahip çıkması ise izleyenlerin lidere olan güvenlerini sağlamlaştırır. Kendisine güveni olmayan bir liderin başkalarını etkileyebilmesi ve başarıya ulaşması pek mümkün değildir. House'un teorisine Bass tarafından birtakım eklemeler yapılmış ve karizmatik liderliğin yalnızca güvenilir ve inançlı olmaktan ortaya çıkmayacağı aynı zamanda liderin ruhani ve insanüstü bir kahraman gibi kabul edilmesinin de söz konusu olduğu iddia edilmiştir. Karizmatik liderler stresli koşullarda ve örgütlerin değişim dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Karizma otoritenin tesirinin kaybolduğu ağır krizlerde ve geleneksel unsurların kaybolmaya başladığı ortamlarda oluşmaya başlar (Zel, 2011, s.186-187).

Psikoanalitik yaklaşım karizmatik liderlerin korku, suçluluk ve yetersizlik gibi duyguları yoğun şekilde yaşayan ayrıca liderin mantıksal ve duygusal yönden cazip görülen inançlarını paylaşan kişilerin bulunduğu yerlerde ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmektedir (Zel, 2011, s.190).

KRİTERLER	KARİZMATİK LİDER	KARİZMATİK OLMAYAN LİDER
Var Olan Durum	Var olan durumdan memnun değildir ve onu değiştirmek için çabalar.	Var olan durumu benimser ve sürdürmeye çalışır.

Gelecek Hedefleri	Var olan durumdan bağımsız ideal bir düşüncesi vardır.	Var olan duruma benzer bir amacı vardır.
Değer Görme Durumu	Görüşlerinden dolayı değer görür ve rol model alınır.	Yalnızca paylaşılan fikirler için sevilir.
Güven Durumu	Bireysel risklerin ve sonuçların sorumluluğunu aldığı için koşulsuz güven.	İkna etmek için sarf ettiği gayret nedeni ile koşulsuz güven.
Uzman Olma Durumu	Var olan düzeni yıkmak için farklı olanakları denemede uzmandır.	Var olan düzen çerçevesinde amaca gitmek için eldeki olanakların kullanımında uzmandır.
Tutumlar	Alışılmış olanın dışındadır.	Alışıl gelmiş olana uygundur.
Çevresel Duyarlılık	Var olan durumun değişimi için yüksek düzeyde çevre duyarlılığına gerek duyulur.	Var olan durumu muhafaza etmek için az bir duyarlılık yeterlidir.
İfade Etkinliği	Amaçların güçlü biçimde belirtilmesi ve motivasyonun sağlanmasında oldukça etkilidir.	Amaçların ifade edilmesinde ve motivasyonun sağlanmasında etkisi azdır.
Güç Tabanı	Saygıdan ve uzmanlığa duyulan beğeniden ötürü bireysel güce sahiptir.	Statünün sağladığı bireysel gücü vardır.
Lider-Takipçi İlişkisi	Mükemmeliyetçi olmasından dolayı köklü değişimleri gerçekleştirmek için bireyleri yeniden şekillendirir.	Yönetici vasfından dolayı düşüncelerini kabul ettirmek için insanları baskı altında tutar.

Şekil 18. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Ögeleri (Güney, 2020: 433).

Şekil 18’de görüldüğü gibi karizmatik lider diğer liderlerden daha çok reformcu olan, var olan ile yetinmeyen, devamlı ideali arayan ve astların motivasyonunu sağlamak için karizmasını kullanmayı bilen kişidir (Güney, 2020, s.433).

Sürdürümcü (İşlemci) Liderlik

İşlemci liderlik alanyazında eylemsel, etkileşimci, tranksiyonel, örgütsel veya işlemsel liderlik olarak da yer almaktadır. İşlemci liderlik geleneklere bağlı bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde çalışanların eskiden beri uyguladıkları çalışma faaliyetleri daha etkili bir duruma getirilerek onlara iş yaptırma yöntemi kullanılır (Ulukan, 2006). Tengilimoğlu 'na (2005) göre işlemci liderler gelenekçi yapıdadır.

İşlemci liderlik kuramını ortaya çıkaran Burns, bu liderliğin çalışan ve lider arasındaki bir alışveriş olduğunu ifade ederken Bass, bu alışverişi hedef ile ödül ilişkisi içerisinde açıklamıştır. Burns'e göre işlemci liderlikte çalışanlar ve lider arasındaki beklenti karşılıklıdır. Bu beklentiler içerisinde fayda, emek, maliyet ve ücret gibi unsurlar yer almaktadır. Beklentiler karşılık bulduğu sürece çalışanlar ile lider arasında ödülü temele alan bir bağ vardır ve lider verimi arttırmak için çalışanları motive eder. Fakat lider hedeflenen sonucu elde edemez ise çalışanlar ile lider arasındaki ilişkide ödülün yerini ceza ve baskı almaktadır (Bass, 1985; akt. Doğan, 2016, s.122).

Gedikoğlu'na (2015, s.53) göre işlemci liderlik, alışlagelmiş yönetim faaliyetlerinin ve günlük işlerin yerine getirilmesinde tercih edilen bir liderlik yaklaşımıdır. İşlemci liderlerin prosedürlerden vazgeçmesi kolay değildir. Onlar örgütü gelişim gösteren organik bir yapı olarak değil, mekanik bir yapı olarak algılamaktadırlar.

Vizyoner Liderlik

Liderlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda 1990'lı senelere gelindiğinde vizyoner liderlik tarzına verilen önem dikkati çekmektedir. Bu liderlik tarzının önemi örgütlerin gelecek ile ilgili planlarını net bir şekilde ortaya koymalarındaki başarıdan kaynaklanmaktadır (Çelik,1997). Özden'e (1999) göre vizyon, ikna becerisidir. Çelik'e (2003) göre vizyon, etkili bir liderlik için ön koşuldur. Kırım'a (1998) göre vizyoner bir liderin gücünün kaynağı onun meydana getireceği vizyon ile ilişkilidir (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s. 153).

Bulut ve Uygun'a (2010) göre vizyoner liderlerin genel özellikleri şunlardır: yargıya varma ve çözümlene yapabilme ayrıcalığı, ihtimallerin farkında olmak ve içinde bulunulan zamanı yapılandırabilmek, stratejik ve etkili düşünme yetisi, dürüstlük ve adaletli olmak gibi meziyetlere sahip olmak, zamanı verimli kullanarak hızlı çalışmak,

savaşçı ve hırslı olmak, yenilikten yana olmak, sentez yapabilmek ve fikir yürütebilmek, öğrenmede sürekliliği sağlamak, olayları başkalarından farklı ve çok faktörlü algılayabilmek, etkili iletişim kurma yeteneğine sahip olmak, öz güven sahibi olmak ve kişisel gelişim sağlamak, riske girebilmek ve başarısızlıktan korkmamak, değişime açık olmak ve değişim şansını öğrenme vasıtası olarak görmek ve tüm bunları yaparken alçak gönüllü olmak.

Günümüzdeki eğitim sistemleri, öğretimde kullanılan yöntem ve teknikler, eğitim teknolojilerindeki değişim ve dönüşümler okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliği taşımalarını ve geleceğe yönelik stratejik kararlar almalarını zorunlu kılmaktadır (Gedikoğlu, 2015, s.55).

Geleneksel Liderlik Stilleri

Bu çalışmada Terzi'nin 2012 yılındaki çalışması baz alınarak öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri ele alınmıştır. Terzi (2012) liderlik stillerini “demokratik”, “otokratik” ve “serbestlik tanıyan” olmak üzere üçe ayırmıştır. Bu liderlik stilleri ilgili alanyazın doğrultusunda aşağıda açıklanmıştır.

Demokratik Liderlik

Güney'e (1997) göre demokratik lider, astlarına faaliyetlerini sürdürmeleri için baskı uygulamaz ve onlara kolaylık sağlar. Demokratik liderlikte gruptaki bireylerden biri, diğer grubun bireylerine rekabet etme düşüncesiyle davranır ve böylece organizasyonun motivasyon oranında artışı sağlar. Bu da gruptaki herhangi bir üyenin lider olabileceğini gösterir (Gastill,1994). Ilgar'a (2005) göre lider, bireyleri örgüt içerisinde yapılan karar verme ve plan yapma gibi süreçlere dahil ederek yetkilerini biraz da olsa devreder fakat son karar yine de lidere aittir (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s.148).

Demokratik liderlikte iş görenler karar alma sürecine dahil olduklarından onların örgütleriyle ve işleriyle olan bağları artar. Demokratik liderlerin bulunduğu kurumlarda iş görenlerin moral düzeyi yüksektir. Bu liderlik yaklaşımı çok fazla fikrin ve tavsiyenin olduğu, her iş görenin memnun edilmesi için nihai karar almada zorluk çekilen şartlarda kullanılabilir bir yaklaşımdır. Demokratik liderlik ile Douglas Mc Gregor'un Y kuramı varsayımları arasında bazı benzerlikler vardır. Demokratik liderler iş görenler üzerinde bir kontrol mekanizması kurmaz, açık ve informal bir iletişime zemin hazırlar, herkese

eşit davranır, mesleki ve bireysel gelişim konusunda iş görenlere öneride bulunur. Bu tip liderlikte iletişimin yönünün yukarıdan aşağı olması söz konusu değildir. Lider ve iş gören arasında aynı seviyede yatay iletişim vardır. Demokratik özellik taşıyan liderler kendilerini otorite olarak değil, bir rehber olarak görürler. Demokratik liderliğin bu tür olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz bir yönü de vardır. Liderlik işine çok fazla zaman ayırmayı gerektirmesi ve örgüte adanmışlığın normalden fazla olması demokratik liderliğin olumsuz tarafıdır (Gedikoğlu, 2015, s.42).

Akçit, Barutçu ve Akşit'e (2018) göre demokratik liderlik ile tamamen zıt olan liderlik tipi otokratik liderliktir. Demokratik liderlik tipinde liderlik yetkisi iş görenler tarafından eşit olarak kullanılmakta iken otokratik liderlik tipinde liderlik yetkisi sadece lider olan kişiye aittir. Demokratik liderler, hedefe ulaşmak için iş görenler üzerinde ödül ceza yöntemini uygulamak yerine karşılıklı iletişim ve bilgi ile onları amaçlanan hedefe yönlendirir. Demokratik liderler iş görenin gelişim sağlanması için gerekli olan girişimleri desteklerken otokratik liderler iş görene gelişim fırsatı tanımaz.

Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik geleneksel liderlik tarzlarından birisidir. Lider sahip olduğu statüsünden kaynaklanan otoritesiyle örgüt içerisinde karar mekanizması olarak sadece kendisini görür. Çetin ve Beceren'e (2007) göre otokratik liderliğin baskıcı ve saldırgan bir yönü vardır. Örgüt içerisinde iş görenin çalışması için liderin emir vermesi gereklidir. Bu liderlik tipi ceza, korku ve tehdit gibi olumsuz unsurların hakimiyeti altındadır. Bu tip liderlikte yukarıdan aşağı bir bilgi akışı söz konusudur ve bu akışa itaat etmek zorunludur. Otokratik liderlik tarzının hâkim olduğu örgütlerde iş görenin duygu ve inançları kayda değer bulunmadığı için bir süre sonra örgüt yönetimine karşı olumsuz tutum ve duygular meydana gelecek, çatışmalar baş gösterecektir. Bu nedenlerden dolayı liderlerin otoritesi gitgide yok olacaktır.

Otokratik liderlik, bürokrasi ve otokrasinin etkili olduğu toplumlarda yetişen bireylerin istekleriyle uyum gösteren bir liderlik biçimidir. Otokratik liderlerin davranışlarında bencillik görülürken bu tür liderlerin olduğu örgütlerin iş görenlerinde psikolojik tatminsizlik görülmektedir. Tatminsizlik, yönetime karşı nefret duygusunun oluşmasına neden olmanın yanı sıra moral düşüklüğü, grup içerisinde anlaşmazlık ve çatışmaların artışı gibi durumlara da sebebiyet verir (Straub ve Attner,1991, s.180;

Megginson,1981, s. 285; Eren, 1989; akt. Buluç,1998). Otokratik liderler, tüm yetkiyi kendi ellerinde bulundurdukları için örgütün politikasının ve amaçlarının belirlenmesinde iş görenlerin söz hakkı yoktur. İş görenler görev yönelimlidir ve emirleri uygulamakla yükümlüdür. Araştırmalara göre otoriter yöneticilerin saldırganlık, zekilik, çalışkanlık, sözel beceri ve dışa dönüklük gibi kişilik özellikleri vardır (Daft ve Lane, 2011; akt. Korkmaz ve diğerleri, 2015, s.149). Otokratik liderlerin davranışlarına bakıldığında Douglas McGregor'un X kuramındaki (tembel, işten kaçan ve sorumluluk almayan vb.) çalışanlara liderlik yapabilecek özellikleri barındırdıkları söylenebilir (Akçit, Barutçu ve Akşit, 2018).

Serbestlik Taniyan Liderlik

Bass ve Stogdil'e (1990) göre serbestlik taniyan liderlik etkisiz, pasif ve çekingen bir liderlik teorisidir. Bu tip liderler çalışanları yönlendirmez, onlara destek olmaz ve de onları etkileyecek davranışları sergilemede gönülsüzdür. Serbest bırakıcı liderlerin davranışlarında çalışanlara karşı duyarsızlık ve onların sorunlarından kaçma görülmektedir. Bu liderlik tipinde çalışanlara tam özgürlük sağlanmaktadır. Başiboş liderler tarafından yönetilen örgütler etkili değildir, çalışanların iş doyumunu ve üretimin kalitesi düşüktür ayrıca örgütlenme zayıftır. Başiboş liderlik ile ilgili olarak iş doyumunun en az olduğu ve liderlik stili olarak da en etkisiz liderlik stili olduğu söylenebilir. Çalışanlar karar alma sürecine az katılım gösterir ve liderden tamamen bağımsızlaşmıştır. Örgüt içerisinde çalışanların özgür olmasından dolayı örgütte yaptırım ve kontrolün olmadığı düşünülebilir. Bu şartlardan kaynaklanarak bireysel hedefler örgütün hedeflerinin önüne geçebilir (Korkmaz ve diğerleri, 2015, s. 162).

Buluç'a (1988) göre serbestlik taniyan liderlik stili çalışanların politikaları, plan ve gayeyi kendileri belirleyerek uygulaması, her çalışanın kendi yönelim ve etkinliğini oluşturması nedeniyle faydalıdır. Çalışanlar bireysel gelişimlerine önem vererek sorunlara çözüm üretme konusunda isteklidir. Örgütteki bireyler gerekirse kendi istekleri doğrultusunda grup kurarak sorunları çözebilir, yeni düşünceler test edip uygun kararlar alabilir. Bu tür durumlarda liderin görevi gerekli olan materyalleri temin etmek, kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili bir çerçeve oluşturmaktır. Serbestlik taniyan liderlik stili örgüt içerisindeki çalışanların mesleki uzmanlıklarının olduğu, örgütün araştırma ve geliştirme bölümünde sorumluluk bilincine sahip olan görevlerinden kaçmayan çalışanların bulunduğu yerlerde kullanılabilir. Yeterli eğitim seviyesine ulaşamamış, sorumluk

duygusu olmayan ve gerekli olan iş bölümünün yapılamadığı gruplarda serbestlik tanıyan liderlik biçiminin uygulanamayacağı görülmektedir.

Eğitim Örgütlerinde Liderlik

1970’li yıllardan itibaren özellikle Batılı ülkelerin etkili ve başarılı olan okullar ile ilgili yaptıkları araştırmalarla beraber “öğretim liderliği” kavramı ortaya çıkmıştır. Etkili okul olarak adlandırılan okullarda yapılmış olan çalışmalarda liderliğin, okulun etkili olarak nitelendirilmesinde önemli bir unsur olduğu fark edilmiş ve bahsi geçen okullarda yöneticilerin hangi liderlik özelliğini taşıdıklarının belirlenmesi için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Genel bir tanım yapılacak olursa öğretim liderliği, okulda bulunan öğretmenlerin, müdürün, denetim yapanların okuldaki durumları ve kişileri etkilemek için kullandıkları tutumlar ve gücü ifade etmektedir (Şişman, 2014, s.54). Araştırmacılar öğretim liderlerinin görevlerini (a) öneri sunmak, (b) dönüt vermek, (c) etkili öğretim için örnek olmak, (d) bireylere düşüncelerini sormak, (e) ortak çalışmaya yönlendirmek ve desteklemek, (f) uzmanlaşmak için olanak sağlamak ve (g) öğretimde muvaffakiyete değer vermek olarak açıklamıştır (Blase ve Blase, 2000; akt. Çetin, 2016, s.208).

Okul Yönetimindeki Liderlik İhtiyacı

Okul örgütünde etkili bir liderliğin neden gerekli olduğu hakkında Leithwood ve diğerleri (2008) şu maddelerden bahsetmektedir:

1. Öğrenci başarısı üzerindeki etkisinden dolayı okullarda sınıf ortamında yapılan öğretimin ardından ikinci sırada etkili liderlik gelmektedir.
2. Başarılı olan okul liderleri genel olarak benzer temel liderlik yeteneklerini kullanır.
3. Bahsedilen temel liderlik yeteneklerinin kullanılması, önceden belirlenmiş bazı uygulamaların yapılmasından çok o anki mevcut durumlar için uygun olan temel liderlik yeteneklerinin seçilerek sorunların çözümünde kullanılması şeklinde olmaktadır.
4. Okul liderleri, eğitim-öğretim süreçlerinin ilerleyişine doğrudan müdahale etmek yerine öğretmenlerin güdülenmesini sağlayıp, görevlerine olan bağlılıkları arttırarak ve çalışma şartlarını güzelleştirerek dolaylı bir etki oluşturur.

5. Okul liderlerinin kişisel nitelikleri çalıştıkları okulda sergilemiş oldukları liderlik performansı üzerinde çok büyük bir etkiye sahip değildir.
6. Okul lideri dağıtımçı özellik (aileyi ve öğretmenleri sürece dahil etme, kararlarda oy birliğine önem verme vb.) gösterdiği zaman hem okulun ilerleyişine hem de öğrenci başarısının artmasına üst düzey katkı sağlamış olur.
7. Liderliğin paylaşılması ile yapılan uygulamalar liderliğin etkisini arttırıp azaltabilir veya diğer birtakım uygulamalara göre daha olumlu sonuçlar doğurabilir.

Okul liderliği ile ilgili olan uygulamalarda başarının elde edilmesi için okulun sahip olduğu şartların ve içerisinde bulunduğu ilişkilerin dikkate alınması gereklidir. Okullar pek çok sınırlandırma, zorluk, tehdit ve aynı zamanda fırsatla karşı karşıyadır. Bu durumların okul liderleri tarafından iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Öğrencilerin biyografisi, toplumun sosyo-ekonomik düzeyi, öğretmenlerin nitelikleri ve deneyimleri, okul örgütünün kültürel yapısının durumu, okulun maddi olanakları, okulun bağlantılı olduğu özel kurumlar ve kamu kurumları gibi unsurlar okulun içinde bulunduğu bağlamı oluşturmaktadır. Okul örgütünün refahını amaçlayan bir okul lideri bu bağlamın içerisinde yer alan tüm paydaşları değerlendirmeli ve bunları en üst fayda elde edecek biçimde kullanmalıdır (Gedikoğlu, 2015, s.68).

Eğitim Liderlerinin Rolü

Eğitim liderlerinin, yapmaları gereken işlerin sadece teknik yönünü bilmekle yetinmeyip bununla beraber bireylerle verimli bir şekilde nasıl çalışılabileceğinin de bilincinde olmaları; okulu ilgilendiren yönetmelik, yasa, yönetim uygulamaları ve süreçleri gibi temalarda olduğu gibi öğretim programlarının kapsamı, program geliştirme ve değerlendirme gibi alanlarda da yeterli donanıma sahip olmaları gereklidir. Okul yönetimi ile ilgili konular hakkında okul yöneticilerinde olması gereken çeşitli donanımlar belirlenmiş ve bunlara dayanarak yeterlilik değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu yeterlilikler, istenilen sonuçları elde etmede gösterilmesi gereken davranışların düzenli olarak izlenmesinden çok bireysel tecrübe ve değerler üzerine kurulmuştur (Duke, 1987; akt. Şişman, 2014, s.25).

Okul müdürlerinin liderliğe ilişkin rolleri Nassp tarafından şu şekilde açıklanmıştır (Korkmaz ve diğerleri, 2015):

- Akademik amaçların ulaşılabilir olduğunu gösterme,
- Ortamı yüksek beklentinin oluşmasına uygun hale getirme,
- Davranışlarında öğretim liderliği özelliği gösterme,
- Güçlü ve etkin olma,
- Öğretmenlerle fikir alışverişi yapma,
- Düzen bağı kurma,
- Kaynakların doğru kullanılmasını sağlama,
- Zamanı doğru yönetme,
- Çıktıları değerlendirme.

Liderlik ve Yöneticilik Farkı

Bennis ve B. Nanus liderlik ve yöneticilik arasındaki fark ile ilgili olarak şu yorumu yapmıştır: Yöneticilik bir vazifeyi yerine getirmek, işleri sürdürmek ve sorumluluk sahibi olmaktır. Liderlik ise gidişatı belirlemek için rehber olmak, tesir oluşturmak, etkin çalışmak ve dış görünüm olarak açıklanabilir (Paksoy, 2002). Yönetim alanyazınında önemli bir kavram olan liderlik, yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanılmasına rağmen bu iki terim birbirinden bağımsız anlamlara sahiptir. Yönetim etkinliği sadece insan davranışlarını değil, aynı zamanda insanları dolaylı olarak etkileyen işlevleri de kapsamaktadır. Liderlik insan ve insanın tutumları ile alakalıdır ve yönetimi yalnızca bu açıdan kapsamaktadır (Arıkan ve diğerleri, 2001). Bursalıoğlu (1998) her liderin az da olsa yöneticilik özelliği taşıyabileceğini fakat her yöneticinin liderlik vasfına sahip olamayacağını ifade etmiştir. Bu nedenle lideri atama yoluyla göreve gelen üst konumda bulunan yönetici ile bir tutmamak gerekir. Liderlik grup tarafından verilen bir vasıfken yönetici atama ile göreve gelmektedir. Yönetici bazı şartları yerine getirmek yoluyla üstlük niteliğinden liderlik niteliğine geçiş yapabilir (Çelikten ve diğerleri, 2017, s.235).

Okul yöneticilerinin, okul örgütünde uygun çalışma koşulları oluşturabilmeleri ve etkili bir öğrenme sağlamaları için liderlik davranışları göstermeleri gereklidir. Okul yöneticileri, eğitimin paydaşlarını etkilemek ve onları okul örgütünün hedeflerine göre yönlendirmek için hukuki ve bürokratik güç yerine güven, inanç ve duyguyu esas alan bir

liderlik yaklaşımını benimsemelidir. Bu yaklaşımın ana güç kaynağı olarak etik ve ahlaki otorite esas alınmalıdır (Sezgin ve Er, 2016, s.335).

Sinizm Kavramının Tanımlanması

Alanyazın incelendiğinde sinizm kavramının kökeni ile ilgili iki farklı bakış açısı dikkati çekmektedir. İlk bakış açısında, insanların göstermiş oldukları saldırgan davranışlardan dolayı sinizm kavramının kökeninin Yunanca ‘kyon’ kelimesine dayandığı ve ‘köpek’ anlamında olduğu belirtilmektedir. Doğal yaşam tarzını felsefe olarak benimseyen, toplumsal kuralları göz ardı eden, kötü giyinişe sahip olan sinik bireyler medeniyeti küçümseyen bir tutum sergilemektedir. Bu nedenlerden dolayı ‘kyon’ (köpek) benzetmesi siniklerin simgesi olmuştur (Haçerlioğlu, 1999; Gökberk, 2000, s.48). İkinci bakış açısına göre, sinik felsefenin ana unsuru erdemdir. Sinik felsefeyi benimseyen bireyler, sosyal ve ahlaki kuralları reddedip doğadaki kuralları dikkate alarak davranırlar (Andaç, 2019). Sokrates’i rehber edinen Antisthenes (İ.Ö. 444-368), mutluluk ile erdeme ancak özgürlüğün ve bağımsızlığın savunularak ulaşılabileceğini iddia eden ‘Kynosarges’ adlı bir okul kurmuştur ve kinik adı bu okuldan gelmektedir. Bu okulda benimsenen düşünceye göre insan hiçbir isteğin, zenginliğin, sağlığın, şan ve şerefın peşinden gitmemelidir (Haçerlioğlu, 1995, s.73).

Sinik kavramı, Oxford İngilizce sözlükte “insanın güdü ve eylemlerindeki samimiyet ve iyiliğe inanmayan ve bu durumunu dudak bükme, küçümseme, hor görme gibi eylemlerle dışa vurmaya alışkanlık haline getiren kişi” şeklinde açıklanmaktadır (Dean ve diğerleri, 1988; akt. Pelit ve Pelit, 2014, s.73). Türkçe sözlüğe bakıldığında sinizm kavramının, “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (www.tdk.gov.tr). Alanyazında, “sinizm” ve “kuşkuculuk” kavramlarının bazen birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir (Bond ve Kirshenbaum, 1998). Kuşkuculukta ne bildiğimiz ve niçin bildiğimiz sorgulanır, kuşkuyu yok edecek delillerin henüz elde edilmediğine bu nedenle her an yeni bir kanıtın ortaya çıkabileceğine inanılır. Sinizmde ise bireysel faydaların özgeci tutumlardan daha baskın olduğu düşüncesi hâkimdir (Kart, 2015, s.75).

Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm 1990'lı yıllardan günümüze işletme yönetimi, halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli alanlarda araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olmuştur. Sinizm ile ilgili yapılan çalışmaları iki bölüme ayırmak mümkündür. İlk bölümde bulunan çalışmalar (Abraham, 2000; Kalağan ve Güzeller, 2008) genellikle örgütsel sinizmi tanımlamak, kavramsallaştırmak ve ölçek geliştirmek amacıyla yapılan çalışmalardır. İkinci bölümde bulunan çalışmalar ise örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını çeşitli durumsal değişkenler ve bağlamlar aracılığıyla keşfetmek için yapılan çalışmalardır. Bu konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda liderlik, yönetsel adalet, örgüt içindeki güç dağılımı ve örgütsel değişim çabaları örgütsel sinizmin öncülleri olarak düşünülmüştür (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Aşağıda sinizm ve örgütsel sinizm tanımları kronolojik sıraya göre verilmiştir (Kalağan, 2009):

Goldner, Ritti ve Ference (1977)

- Sinik bilgi, örgüt ile ilgili hareketler, yargılar ve prosedürlerde bulunan diğerkâmlık davranışlarındaki iyiliğin veya samimiyetin kabul görmemesidir.

Kanter ve Mirvis (1989, 1991)

- Sinizm, benciliğin ve sahteciliğin bireyin özünde bulunduğu düşüncesini barındıran bireysel bir özelliktir.

Bateman, Sakano ve Fujita (1992)

- Sinizm, idari güce ve teşkilatlara karşı hoş olmayan ve güven vermeyen bir tavrıdır.

Guastello, Rieke, Guesttello ve Bilings (1992)

- Sinizm yalnızca işle ilgili bir tavır olarak değil, hayata karşı bütüncül bir bakış şekli olarak tanımlanmaktadır.

Wanous, Reichers ve Austin (1994)

- Sinizm, örgütle ilgili ilerleyen dönemlerde yapılacak olan değişimlerde başarısız olunacağı, örgüt liderinin yetkin ve çalışkan olmadığı fikrini içermektedir.

Anderson (1996)

- Sinizm bir topluluğa, bir bireye, düşünceye, kültüre veya teşkilatlara karşı olan olumsuz tutumlarla veya bunların hepsine duyulan güvensizlikle biçimlenen özel ve genel bir tavrıdır.

Reicher, Wannous ve Austin (1997)

- Örgütsel değişim hakkındaki sinizm, değişimi yapan liderlere olan güvensizlik, liderlere tembelliği atfetme ve değişim çalışmalarının başarı ihtimali hakkındaki iyimser olamayan kavramları kapsamaktadır.

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998)

- Örgütsel sinizm, örgütte bütünlüğün olmadığı düşüncesinin kabul gördüğü bir tavidir. Örgüt ile ilgili olumsuz duyguları veya eleştirel tutumları kapsamaktadır.

Turner ve Valentine (2001)

- Sinizm, yoğun bir güvensizliği, uç noktalarda kuşku hissini ve diğer bireylerin dürtülerini kötülemeyi içeren ahlaksal karar almanın özel ve genel yönü olarak tanımlanmaktadır.

Johnson ve O'Learly-Kelly (2003)

- Örgütsel sinizm, çalışanlar örgütün dürüst olmadığını düşündüklerinde meydana gelmektedir.

O'Leary (2003)

- Sinizm, adaletsizlik kavramından kaynaklanan bir öyküye sahiptir. Sinizm hakkındaki öykülerde yönetimin çalışmalarına olan yoğun kırgınlık bulunmaktadır.

O'Brien vd. (2004)

- Sinizm, bir tür ruhsal kaçınma ve serbestlik olarak tanımlanmaktadır.

Stanley, Meyer ve Toponllytsky (2005)

- Sinizm, bir yargı ya da fiil için diğer insanların belirtilen dürtülerine inanmamak olarak açıklanmaktadır.

Urbany (2005)

- Sinizm, pozitif durumlar için negatif hisleri ve yorumları, bilhassa da esas kararın verilmesi sırasında örgütün kıymetli unsurlarının pozitif etkilerinin kabul edilmemesini yansıtmaktadır.

Valentine ve Elias (2005)

- Sinizm, tüm toplumsal örgütlerin ahlakla ilgili ölçütleri hiçe indirgediğine ve yalnızca kendileri için çalıştıklarına ilişkin düşüncedir.

Cole, Brush ve Vogel (2006)

- Sinizm, örgüte ait olan değerlerin, fiillerin ve güdülerin eleştirel değerlendirilmesinden oluşan bir tavidir.

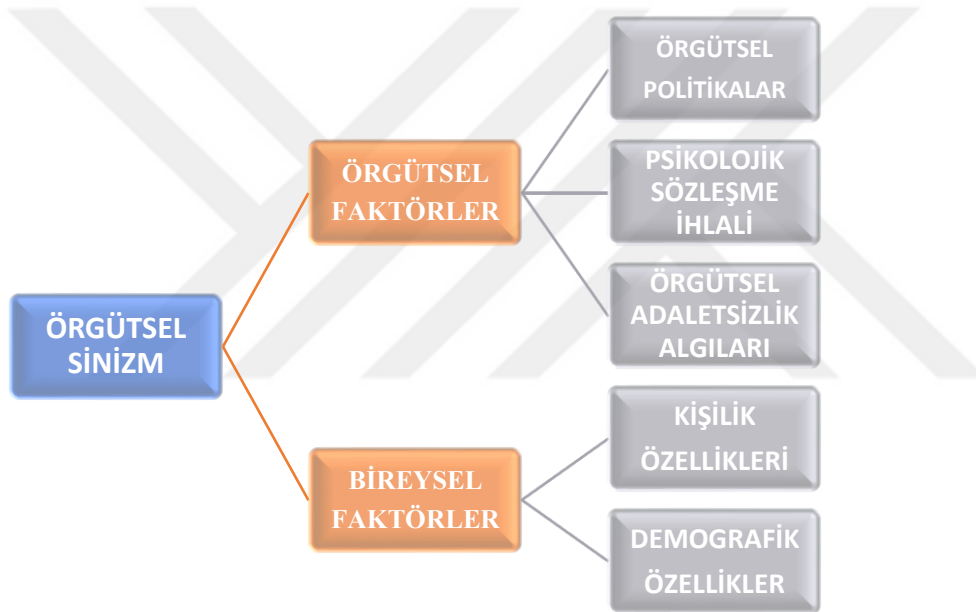
Şekil 19. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Tanımları
(Kalağan, 2009).

Örgütsel sinizm kavramı, alanyazında yeni oluşum gösteren bir kavram olmasına karşın örgütleri önemli boyutta etkisi altına alabilen bir kavram olmasından dolayı giderek daha fazla ilgi uyandırmaktadır. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütle ilgili olan negatif tutumlarını simgelemektedir. Çalışanların görev yaptıkları örgütler hakkında ümitsizlik, hüsrana, kızgınlık ve öfke gibi hoş olmayan duygularının olması şeklinde açıklanabilen sinizm, örgütler ve örgüt üyeleri için pek çok probleme neden olmaktadır (Polatcan, 2012).

Eaton (2000), örgütsel sinizm ile ilgili ilk çalışmaların “öğrenci sinizmi” hakkında olduğunu belirtmiştir. Çalışmasında, tıp fakültesindeki öğrencilerin yaşamış oldukları hayal kırıklıklarının onları giderek daha sinik hale getirdiği bulgusunun “Sinizm öğrenilen bir tutumdur.” çıkarımını yapmayı sağladığını aktarmaktadır. Bu çıkarıma göre bir örgüt, üyelerinde olumsuz davranışlar oluşmasından sorumlu olabilir. Örgüt çatısı altında başarısızlıkla sonuçlanan değişim ve yenileşme çabaları, verimsiz iş gücü ve işten çıkarmalar sinizmi tetikleyebilir (Kart, 2015, s.77). Örgütün çalışanları, karar alma sürecine dahil edilmeyecekleri düşüncesine sahiptir ve yönetici tarafından verilen kararlara güvenmemektedir. Örgütteki çelişkili durumlar ve talepler arasındaki dengesizlik rol karmaşasına ve çatışmasına neden olmaktadır. Bu durumlar beklentilerde tatminsizliğe ve küçümsemeye, dolayısıyla sinik tutumların oluşmasına ortam hazırlamaktadır (Bedük, 2010, s.233).

Sinizm ile ilgili alanyazın incelendiğinde sinizmin farklı alt başlıklara ayrıldığı görülmektedir. Meyerson (1990) sinizmi “toksik” ve “sağlıklı” olarak sınıflandırmıştır. Meyerson’ a göre toksik sinizm rol çatışması ve/veya rol belirsizliğinden kaynaklanır ve olumsuz tutumlar bireyde tükenmişliğe yol açar. Sağlıklı sinizm ise bireyin sorumluluklarından kaçmak ve engellenmiş olma hissini ortaya çıkarmak amacıyla umutsuz olmadan kullandığı bir tür savunma mekanizmasıdır. Andersson (1996) sinizmi umutsuzluk, hüsrana ve engellenme nedeniyle meydana gelen, öznel olmanın yanında genel de olabilen bir tavır olarak açıklamıştır. Buna ek olarak Andersson sinizmin herhangi bir ideolojiyi, sosyal gelenekleri, kurumu, grubu ya da bireyi güvensizlik sebebiyle küçümsemesi şeklinde de dışarıya yansıtılabileceğini belirtmiştir. Andersson ve Bateman (1997) genel sinizm ile örgütsel sinizmin birbirlerinden farklı olduğu iddiasında bulunmuştur. Bununla kastedilen ise bireysel özelliklerden çok durumsal bileşenlerin iş hayatında meydana gelen sinik davranışların şekillenmesinde etkili

olduğudur. Örgütlerde oluşan sinizm örgütün kendisine ait bir tepkidir ve bundan dolayı bir örgütte var olan sinizm diğer örgütlere genellenmemelidir. Andersson ve Bateman'a (1997) göre sinizmin görev yapılan örgüt, örgüt sorumlusu ve diğer örgütsel faktörler olmak üzere üç hedefi olabilir. Bu yaklaşıma göre sinik çalışanlar örgütün amaçlarına karşı engellenme, aşağılanma ve umutsuzluk gibi olumsuz hislere sahiptir. Bu durum çalışanları örgütsel vatandaşlıktan uzaklaştırmakla beraber üretime karşı negatif tutum gelişmesine yol açabilir (Kart, 2015, s.81-82). Andersson (1996) sinizmi, işçi sinizmi ve çalışan sinizmi özelliklerini temele alarak incelemiştir. Dean (1998) ise sinizmi örgütsel sinizm, toplumsal ya da kurumsal sinizm, iş ya da meslek sinizmi, çalışan sinizmi ve kişilik sinizmi olmak üzere beş bölüme ayırmıştır (Sur, 2010).



Şekil 20. Örgütsel Sinizmin Öncülleri
(Kart, 2015: 89).

Sinizm Kavramının Boyutları

Bireylerin sahip oldukları tutum, inanç ve değerlerin çalışanların işleri hakkındaki tavırlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilediği düşünüldüğünde örgütsel sinizm kavramı için tutum ögesinin önemi göze çarpmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Örgütsel sinizmin tutum ile ilgili bir kavram olarak görülmesi tutum için kabul gören kuralların onun için de uygulanabileceği anlamına gelmektedir. Tutum hakkındaki kuramların birisinde tutumun inançla başlayıp davranışla bittiği düşüncesi hâkimdir (Delken, 2004). Tutumun oluşmasında etkisi olan davranışsal, duygusal ve zihinsel unsurların her biri her zaman aynı oranda etki edemeyebilir ve bir tutumun meydana gelmesinde bazen bu unsurdan

biri veya ikisi diğerlerine daha baskın olabilmektedir. Bu tür durumlarda bir tutumun oluşumunda bunların hepsinin birlikte olması her zaman gerekli değildir (Pelit ve Pelit, 2014, s.97).



Şekil 21. Düşünce Davranış Süreci
(Ajzen, 2001; akt. Delken, 2014).

Alanyazında çalışanların olumsuz davranışları olarak değerlendirilen sinizm kavramı bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutlardan oluşmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998) ve çalışmalarda genel olarak bu boyutlar üzerine yoğunlaşmıştır (Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999; Erdoğan ve Bedük, 2013; Kasalak ve Aksu, 2014; Tayfun ve Çatır, 2014; Işık ve Altunoğlu, 2016; Aksu ve diğerleri, 2017; Özgen ve Turunç, 2017).

Bilişsel Boyut

Bilişsel boyutta hem kurumun hem de kurumda çalışan bireylerin dürüst olmadığı düşüncesi ön plandadır. Bilişsel boyut kapsamında kurum içerisinde sinik davranış gösteren bireylerin örgütün bildirimlerini dikkate almamaları ve örgütte yapılan uygulamaları ilkesiz bulmaları yer almaktadır. Ayrıca bu boyuttaki bireyler örgüt içerisinde gösterilen tutumlarının güvenilir ve çelişkili olduğu düşüncesine sahiptir. (Çalışkan, 2015).

Brandes (1997) bilişsel boyutun oluşmasında insanların tutumlarındaki samimiyete ve iyiliğe inanmamanın etkili olduğunu belirtmektedir. Sinik çalışanlara göre ait oldukları örgütler adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi niteliklerden yoksundur. Bundan dolayı sinikler örgütleri tarafından ihanete uğradıklarını düşünmektedir (Erdoğan ve İraz, 2019, s.104).

Duyuşsal Boyut

Saygısızlık, utanç duyma, öfke ve sıkıntı gibi güçlü hisler örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu içerisinde yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda, örgütsel sinizm düzeyleri yükselen çalışanlarda örgütü düşündükleri zaman tiksinti, sıkıntı ve utanç

hissinin oluşabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple sinizm pek çok olumsuz duyguyla bağlantılıdır. Örgüt içerisindeki sinik tutuma sahip çalışanlar yaşanan olaylarla ilgili olarak karamsar düşünmeye meyillidir. Onlar bireylere karşı olumsuz hatta genellikle aşağılamaya yönelik tutumlar sergileyebilir. Örgüt içerisindeki sinik davranışlar sadece sözel ifadelerden ibaret değildir. Çalışanlar arasındaki alaycı tavırlar ve manidar bakışmalar sinik davranış örnekleri sayılabilir (Çalışkan, 2015).

Davranışsal Boyut

Davranışsal boyutta olumsuz ve küçümseyici davranışlara yönelik olan tutumlar yer almaktadır. Sinik çalışanlar samimiyetsiz, dürüst olmayan, olumsuz ve aşağılayıcı davranışlar göstermektedir. Örgütlerdeki sinik bireyler alaycı mizah aracılığıyla sinik tutumlar sergilemektedir (Dean ve diğerleri, 1998; akt. Erdoğan ve İraz, 2015, s.105). Davranışsal boyuta duyuşsal ve bilişsel boyutlardan geçerek gelen birey olumsuz hislerini ortaya çıkararak hoş olmayan tavırlara yönelir. Davranışsal boyuttaki çalışanlar örgüte karşı küçümseme, örgütü eleştirme, mevcut durumdan şikâyet etme ve ilerleyen aşamalarda dalga geçme gibi tavırlar gösterebilir. Bu tür çalışanlar değişime direnç göstermektedir (Balıkçioğlu, 2013).

Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizmin temele aldığı kuramlar atfetme kuramı, sosyal değişim kuramı, beklenti kuramı, duygusal olaylar kuramı ve tutum kuramıdır. Bu kuramlara ilgili alanyazın doğrultusunda aşağıda yer verilmiştir.

Beklenti Kuramı

Beklenti kuramının dört aşaması bulunmaktadır. İlk aşamada yapılan işin olumlu ve olumsuz sonuçlanması durumunda çalışanı nasıl etkileyeceği dikkate alınmaktadır. Yapılan iş olumlu sonuçlanırsa çalışan bunun karşılığında yüksek ücret, nitelikli arkadaşlık ve becerilerini kullanma fırsatı gibi olanaklar elde edebilir. Eğer yapılan iş olumsuz sonuçlanırsa çalışanda bitkinlik, kaygı, üzüntü ve hayal kırıklığı ortaya çıkabilir. İkinci aşamada çalışanların yapılan işin sonuçlarını nasıl bulduklarına önem verilmiştir. Çalışanlar sonuçların ilgi çekici olduğunu düşünürlerse bu sonuçlara ulaşmaya çalışırlar. Aksi takdirde bu sonuçlardan kaçınırlar. Üçüncü aşamada çalışanların sonuca ulaşmada ne yapmaları gerektiği açıklanmaya çalışılmıştır. Son aşamada ise çalışanların

yeteneklerine göre nasıl bir başarıya ulaşabileceklerinin yordaması yapılmaya çalışılmaktadır (Robbins, 2000; akt. Erkutlu, 2017, s.95).

James, çalışanların beklenti kuramının kapsamında yer alan çıkarımları yaparken etraflarından etkilenerek algılarını meydana getirecekleri düşüncesiyle sinik tutumların çalışanların performansını şekillendireceğini iddia etmektedir. Sinizm gelecek ile ilgili olumsuz beklentilere neden olmaktadır. Özellikle de değişimi zorunlu kılan durumlardan kaynaklanan olumsuz tutumlar ortaya çıktığında meydana gelen öğrenilmiş çaresizlik, beklenti kuramının sinizmdeki misyonunun göstergesidir (James, 2005; akt. Kart, 2015).

Atfetme Kuramı

Weiner'e ait olan sosyal güdülenme kuramı, örgütsel sinizm ve atfetme kuramı arasındaki bağlantıyı açıklamak için kullanılmıştır. Örgütsel sinizmin durumsal yönleri atfetme kuramı ile ön plana çıkarılmaktadır. Weiner, insanların olumsuz bir olaya maruz kaldıktan sonra, o olayın ne şekilde algılandığıyla ilgili nedensel göndermeler yaptıklarını belirtmiştir. Yapılan göndermeler umut, sorumluluk üstlenme isteği, sempati ve öfke gibi duyguların ortaya çıkmasına sebebiyet veren talepler ile sonuçlanmaktadır. Ortaya çıkan duygular, bireyde anti sosyal davranışların ortaya çıkmasına neden olabileceği gibi toplumcu davranışlara da neden olabilir (Eaton, 2000; akt. Kalağan, 2009).

Tutum Kuramı

Tutum kuramı davranışların oluşum şeklini ortaya koymayı amaç edinmiştir (James, 2005). Örgütsel sinizm örgüte karşı olumsuz tutumları ifade ettiği için diğer tutumlar gibi sinizm de üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar bilişsel, duyusal ve davranışsal boyutlardır. Bilişsel boyuta hâkim olan düşünce, örgüt içerisinde dürüstlüğü olmamasıdır. Bu düşünceden hareketle örgütte ahlaki normların geçersiz olduğu, adil tutumların gösterilmediği ve fazilet, samimiyet, iffet gibi unsurların bulunmadığı görüşü vardır. Sinik çalışanlar örgütlerde çıkar sağlamak için bu tür unsurların göz ardı edildiğine ve ilkesizliğin kural olarak kabul gördüğüne inanmaktadır. Sinizm sadece fikirler ile ilgili değil, aynı zamanda duygularla da ilgilidir. Bu nedenle sinizm, örgüt hakkında yapılan taraflı değerlendirmelerden kaynaklanan sert duygusal tepkileri de kapsamaktadır. Bu tutumun duygusal bileşeni örgütten utanç duyma ve örgütü küçümseme gibi olumsuz duygulardan meydana gelmektedir. Üçüncü bileşen ise

aşğılama içeren davranışlardan oluşmaktadır. Örgütlerdeki siniklerin en temel davranışları, örgütleri katı bir şekilde eleştirmektir. Yapay ve dalgacı gülümsemeler, tarizler ve üretime karşı çıkan tutumlar üçüncü bileşen içerisinde yer almaktadır (Dean ve diğerleri, 1988; akt. Kart, 2015, s.87).

Sosyal Değişim Kuramı

Yönetim alanyazınında yer alan şekli ile sosyal değişim kuramı, örgüt boyutundaki karşılıklı etkileşimi anlatmayı amaç edinmiş bir kuramdır. Sosyal değişim kuramına göre karşılıklı ilişkilerde kişilerin konumu bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumu olmak üzere üç biçimde olabilir. Bağımlılık ve bağımsızlık durumlarında sosyal değişimden bahsedilmesi mümkün değildir. Sosyal değişimden bahsedebilmek için karşılıklı bağımlılığın varlığı gereklidir. Bu açıdan bakıldığında sosyal değişim kişiler arasında dayanışmayı ve bağlılığı zorunlu hale getirmektedir. Sosyal değişimde etkileşimde bulunacak olanlar yöneticiler, sendikalar, işverenler, müşteriler ve tedarikçiler olabilir. Değişim sırasında taraflar sosyo-duygusal ve ekonomik olmak üzere birbirlerine iki farklı çıktı verirler. Sosyo-duygusal çıktılar bireylerin saygı ve sosyal gereksinimlerine dikkat çekerken ekonomik çıktılar somut olmakla beraber mali niteliğe sahiptir (Cropanzano ve Mitchell 2005; akt. Bolat ve diğerleri, 2009).

Duygusal Olaylar Kuramı

Duyguların kişilerin tutumları üzerinde oluşturduğu etkileri açıklayan kuram, Weis ve Crapanzano (1996) tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre kişilerin geçmiş yaşantıları ve tesiri altında kaldıkları duygusal tecrübeler şimdiki örgütsel tutumlarına etki etmektedir. Kuram özellikle eski yaşantılara odaklanmaz. Gün içinde yaşanan bir olayın kişinin günün diğer kısımlarındaki tutumlarını etkilemesine dikkat çekilmektedir (Weiss ve Crapanzano, 1996; Pelit ve Pelit, 2014, s.85). Benzer şekilde Özdevecioğlu (2004), iş görenlerin örgütü adaletli ve adaletsiz olarak görmelerinde ya da iş memnuniyeti hakkında sinik tutumlar sergilemelerinde geçmişte veya o günde yaşanan duygusal olayların etkili olduğunu belirtmektedir.

Sinizmin Türleri

İlgili alanyazında sinizm genel olarak örgütsel değişim sinizmi, toplumsal sinizm, kişilik sinizmi, çalışan sinizmi ve iş (meslek) sinizmi olarak beş başlık altında ele alınmaktadır (Dean ve diğerleri, 1988; Abraham, 2000).

Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insanların göstermiş oldukları tutumların genel olarak olumsuz algılandığı ve doğuştan geldiği kabul edilen bir sinizm çeşididir. Bu sinizm türünde bireyin insanlara karşı takındığı tavır düşmancadır ve birey kendisine gösterilen olumlu tutumları dahi sorgulamaktadır. Kişilik sinizminde birey insanlara tepeden bakar, onları hor görür, saygısız tutumlar sergiler ve diğer bireylerle olan ilişki bağları zayıftır. Kişilik sinizmine yoğun bir güvensizlik hâkimdir. Bu güvensizlik neticesinde kişiler tutumlarını ve duygularını hile yaparak, öfkelenerek, üzülen ve kızarak sergilemektedir. Kişilik sinizminin bir tür kişilik özelliği olduğu belirtilmektedir. Bu özellik, insanların tutumları hakkında olumsuz fikirlere işaret etmektedir ve karardır (Abraham, 2000; akt. Eryeşil ve Öztürk, 2018, s. 125).

Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi tesirsiz yönetim ve liderlik, uzun süren iş saatleri, örgüt tarafından verilen yeni sorumluluklar, örgüt büyüklüğünün ve yönetim birimlerinin azaltılması, planlayan ile iş gören arasındaki basamakların olabildiğince yok edilmesi neticesinde meydana gelen, işveren ve çalışan ilişkisinin yeni değerlerinden oluşan bir sinizm türüdür (Cartwright ve Holmes, 2006; akt. Eryeşil ve Öztürk, 2018, s. 125).

Çalışan sinizmi hakkında araştırma yapanlar onun psikolojik sözleşme ihlalinin bir sonucu olduğunu düşünmektedir. Taraflar arasındaki psikolojik sözleşme örgüt performansındaki düşme ve sorumsuz yönetimden dolayı ihlale uğramaktadır. Sözleşmede bozulmanın olması örgütteki adaletli olmayan yönetim şekline kaynaklanmaktadır (Abraham, 2000; Özgener ve diğerleri, 2008; akt. Pelit ve Pelit, 2014, s.78).

İş (Meslek) Sinizmi

Abraham'a (2000) göre mesleki sinizmin kaynaklarından birisi kişi-rol çatışmasıdır. Bu çatışma örgütün ve bireyin değerleri arasında gerçekleşir. Sekreterlik ve çocuk bakımı gibi işlerle meşgul olanların şahsi duygularını olduğundan farklı sergilemeleri gerekmektedir. Geri plana atılan gerçek duygular yerine yapay duygular gösterilmeye devam edilirse sinizmin nefrete dönüşmesine neden olur (Derin, 2016).

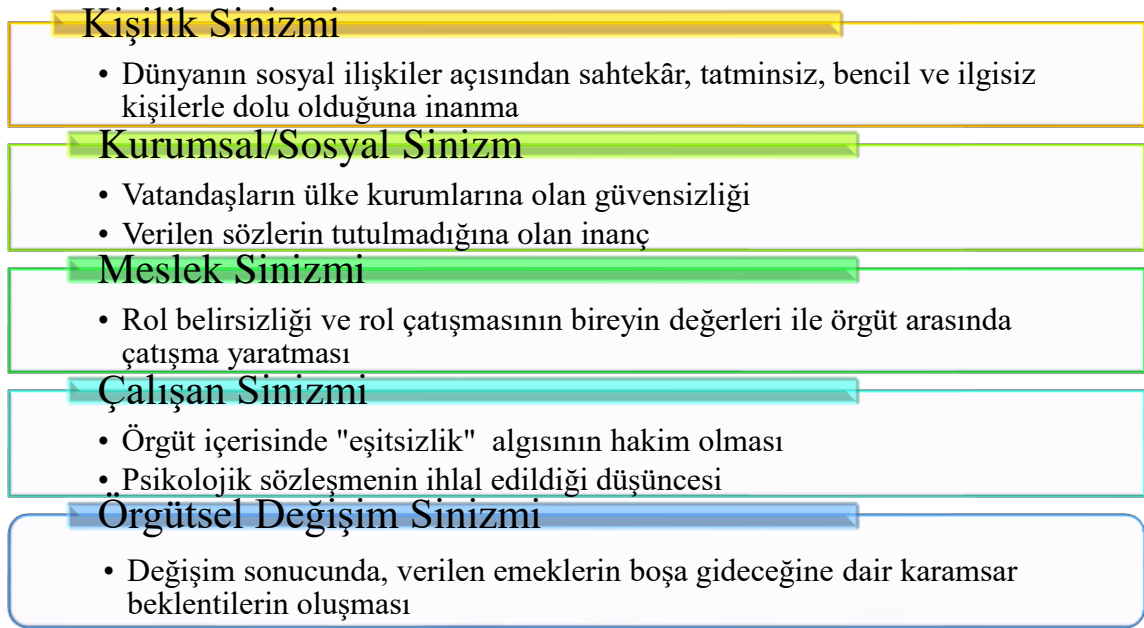
Müşteri ile ilişkilerde stres yaşanan bazı sektörlerde çalışanlarda hem duygusal hem de fiziksel yönden tükenmişlik ve bitkinlik vardır. Örneğin, destek hizmeti sunmakta olan bir meslek dalında ilişkilerin odak noktası sorunlardır. Alınan dönütler genel olarak olumsuz nitelik taşır, başarısızlıklar mübalağa edilir ve olumsuz durumlara maruz kalanlar çözüm bulmak için dayanışma göstermezler (Abraham, 2000; akt. Erdoğan ve İraz, 2019, s.106).

Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous ve diğerlerine (2000) göre örgütsel değişim sinizmi, örgütlerin başarı sağlamak amacıyla yapmış oldukları değişim neticesinde yapılan özenli çalışmalar ve gösterilen gayretler konusundaki karamsar bir perspektif olarak tanımlanmaktadır. Sinik davranış gösteren çalışanlar yaşanan değişimden dolayı otoriteye güvensizlik duyar, örgütteki iletişimi ve yönergeleri karalar, yöneticiler hakkında olumsuz eleştiriler yaparak kurumun değişimle paralel ilerlemesine karşı direnç gösterir. Bu durumdan örgütteki geliştirme hareketleri olumsuz etkilenebilir. Bu sebeple örgütsel değişim sinizmini yönetebilmek önemlidir (Eryeşil ve Öztürk, 2018, s. 127).

Toplumsal Sinizm

Dean ve diğerlerine (1988) göre toplumsal sinizme, sanayileşmenin başlangıç safhasında çağdaş kuruluşların örgütteki yaşamı geliştirme amacıyla verdikleri başarısızlıkla sonuçlanan sözler ve çalışanların sömürüye uğraması neden olmuştur. Irk, gelir, cinsiyet ve eğitim gibi demografik unsurlar da başarısız vaatler gibi toplumsal sinizmin oluşmasına sebep olarak kabul edilmiştir. Söz konusu kişilik özellikleri olduğunda sinizm ile mücadele etmek için örgütlerin çalışma kültürleri meydana getirecek farklı yöntemler oluşturmaları gereklidir (Erdoğan ve İraz, 2019, s.107).



Şekil 22. Örgütsel Sinizm Türleri
(Kart, 2014: 83)

Sinizmi Oluşturan Kişisel Özellikler

Alanyazın incelendiğinde birtakım kişisel özelliklerin sinizmin oluşmasına sebebiyet verebileceğine dair bulgular tespit edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde cinsiyet, medeni durum, yaş, gelir, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi değişkenlerin örgütsel sinizme olan etkileri ile ilgili bilgiler verilecektir.

Yaş

Çakır'a (2001) göre kişilerin davranışları, beklentileri, algıları ve istekleri içerisinde buldukları yaş dönemlerinden etkilenebilen unsurlardır. Çalışma hayatında ilk defa yer alacak olan kişiler, iş aramak ve işe girmekten kaynaklanan sorunlar yaşamaktadır. Bu bireylerin özelliklerine ve sahip oldukları eğitime uygun olan bir işte çalışma istekleri yüksek düzeydedir. Bu sebeple gençlere göre kapasitelerini ve yeteneklerini gösterebilecekleri, kişiler arası ilişkilerin iyi olduğu bir işte çalışmanın kıymetli olduğu söylenebilir (Erkutlu, 2017, s.100). Bateman ile Anderson (1997) iş ortamında yaşanan sinizmin nedenlerini ve etkilerini araştırdıkları çalışmalarında yönetici ve uzman kademelerinde bulunan 207 çalışana ölçek uygulamıştır. Çalışma neticesinde elde edilen veriler arasında örgütsel sinizm ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması da vardır (Kalağan, 2009).

Cinsiyet

Rol-cinsiyet toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadın ve erkek çalışanlar, çalışma şartlarını farklı değerlendirmenin yanı sıra çalışma hayatıyla ilgili olarak da farklı beklentiler içerisindedir. Erkekler çalışma hayatında başarıya odaklanırken kadınlar ilişkilere odaklanmaktadır (Lambert, 1991; akt. Kalağan 2009).

Erkek ve kadın psikolojik, sosyolojik ve biyolojik yönden farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar genellikle olaylara farklı tepkilerin verilmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda cinsiyetin sinizmin artmasına neden olup olmadığı sinizm ile ilgili yapılan araştırmaların konusu olmuştur. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda sinizm ve cinsiyet arasında net bir ilişki elde edilememiştir (Erdoğan ve İraz, 2019, s.98). Erdost ve diğerleri (2007), Güzeller ve Kalağan (2008), Sur (2010) ve Pelit ve Ayduğan (2011) yaptıkları çalışmalarda örgütsel sinizm ve cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalarda ulaşılan sonucun aksine alanyazında örgütsel sinizm davranışının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini tespit etmiş olan araştırmacılar da mevcuttur (Mirvis ve Kanter, 1991; Balıkcıoğlu, 2013; Doğan ve Kılıç, 2013; Uzun, 2015; Arslan 2016).

Medeni Durum

Alanyazında örgütsel sinizm ve medeni durum değişkeni arasındaki ilişki konusunda farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır. Birtakım araştırmalarda iş görenlerin medeni durumlarının sinik davranışları etkilemediği (Erdost, 2007; Sur, 2010; Akman, 2013; Ağırdan, 2016; Kalağan ve Güzeller, 2010) bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılmış olan diğer çalışma sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgular arasında zıtlık olduğu görülmektedir. Kanter ve Mirvis (1989), Delken (2004) ve Uzun (2015) yaptıkları araştırmalarda medeni durum değişkeni ile sinik tutumlar arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamıştır.

Eğitim Durumu

Erdost ve diğerleri (2007) eğitim durumu ve sinizm tutumlarını değerlendirdikleri araştırmalarında, meslek yüksek okulu mezunu iş görenlerin lisans eğitimi almış olan iş görenlere göre daha çok sinik tutum sergilediklerini saptamıştır. Bu durumun sebebini, üniversiteyi kazanmak isteyenlerin esas amacının lisans eğitimi olduğu dikkate alınır

lisans eğitimi alabilecekleri bir üniversiteyi kazanamadıkları için meslek yüksek okulunda eğitim görmek zorunda kalmanın hayata karşı oluşturduğu olumsuz bakış açısı olarak düşünmüşlerdir.

Güzeller ve Kalağan (2008) Türkçeye uyarlanmış oldukları ölçek ile yaptıkları araştırmada, iş görenlerin eğitim düzeyindeki artışın sinik tutumları arttırdığını tespit etmiştir. Tokgöz ve Yılmaz (2008) otel işletmelerinde yapmış oldukları uygulamada, iş görenlerin eğitim seviyelerinin genel sinizm düzeylerini etkilemediği sonucuna ulaşırken, çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir farklılığın varlığı saptanmıştır. Bu farklılık en belirgin olarak lisans üstü, lisans ve ilköğretim düzeylerinde görülmüştür. Buradan eğitim seviyesindeki artışın örgütsel sinizmi arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Balıkçioğlu (2013) konaklama işletmelerindeki sinizm tutumları ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmiş ve çalışanların eğitim durumları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre lisans ve lise mezunu olan çalışanların diğer eğitim kademelerinden mezun olanlara göre daha sinik oldukları belirlenmiştir. Bu durumun nedeninin belirtilen kademe mezunlarının iş alternatiflerinin çok olması ile açıklanabileceği ifade edilmiştir.

Ağırdan (2016) hastane çalışanlarının göstermiş oldukları sinizm tutumlarını incelemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, eğitim düzeyinin sinizme olan etkisi hakkında alanyazında konu ile ilgili olarak yer alan diğer çalışmalardan farklı bir sonuç elde etmiştir. Ağırdan'a (2016) göre hastane çalışanlarının eğitim durumları ile hem genel sinizm hem de örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Gelir

Delken (2004) çalışanların çalışma çeşidi bakımından kazançlarını sabit maaş, parça başı ve saat başı olarak üç seviyede gruplandırmış ve çalışanlar arasında sabit maaş alanların örgütsel sinizm konusunda daha hassas olduklarını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra yüksek maaş alan çalışanların daha fazla harcama yapmalarından kaynaklanan gelir kaybına uğradıklarını ve daha fazla hayal kırıklığı yaşadıklarını, bu sebeplerden ötürü çalışanların sinizm düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir (Kalağan, 2009). Buna karşın Kanter ile Mirvis (1989, 1991) ve Fero (2005) yapmış oldukları çalışmalarda

örgütsel sinizm ve gelir arasında negatif yönlü bir ilişkin olduğunu tespit etmişlerdir. Düşük gelir düzeyine sahip olan çalışanların daha çok sinik tutum gösterdikleri belirlenmiştir.

Hizmet Süresi

Alanyazındaki bazı çalışmalarda örgütsel sinizm ve hizmet süresi arasında anlamlı, pozitif yönde ve düşük seviyede bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (James, 2005). Buradan hizmet süresinin sinik tutumlar üzerinde büyük bir etkisinin olmadığı çıkarılabilir. Örgütsel sinizm ve hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilemediği çalışmalar mevcuttur (Erdost ve diğerleri, 2007; Bernerth ve diğerleri, 2007). Bu çalışmaların aksine öğretmenlerin hizmet süreleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ve az hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin sinizm tutumlarının yüksek olduğunu tespit eden çalışmalar da vardır (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucunda, sekiz yıl ve üzerinde iş deneyimine sahip olan çalışanların diğer kıdem yıllarına sahip olan çalışanlara göre genel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmakla beraber kıdem yılına göre örgütsel sinizm seviyesinin değişmediği tespit edilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet

Greenberg (1988) göre örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüt çatısı altında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarına karşılık gelmektedir (Kart, 2015, s.92). Örgütsel adalet, iş görenin örgüte sağladığı faydaya karşılık olarak örgütün ona atfetmiş olduğu değerle alakalıdır. Örgütsel adalet, örgüte ait olan kaynakların paylaşımı ve dağıtımı konusunda objektifliği, tarafsız karar almayı ve bireylerle olan ilişkilerde yanlı olmamayı ilke edinmiş olan bir yaklaşımdır. Örgütsel adalet kavramı etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet olarak üç farklı nitelikte ele alınabilir (Demirel ve Dinçer, 2018, s.29):

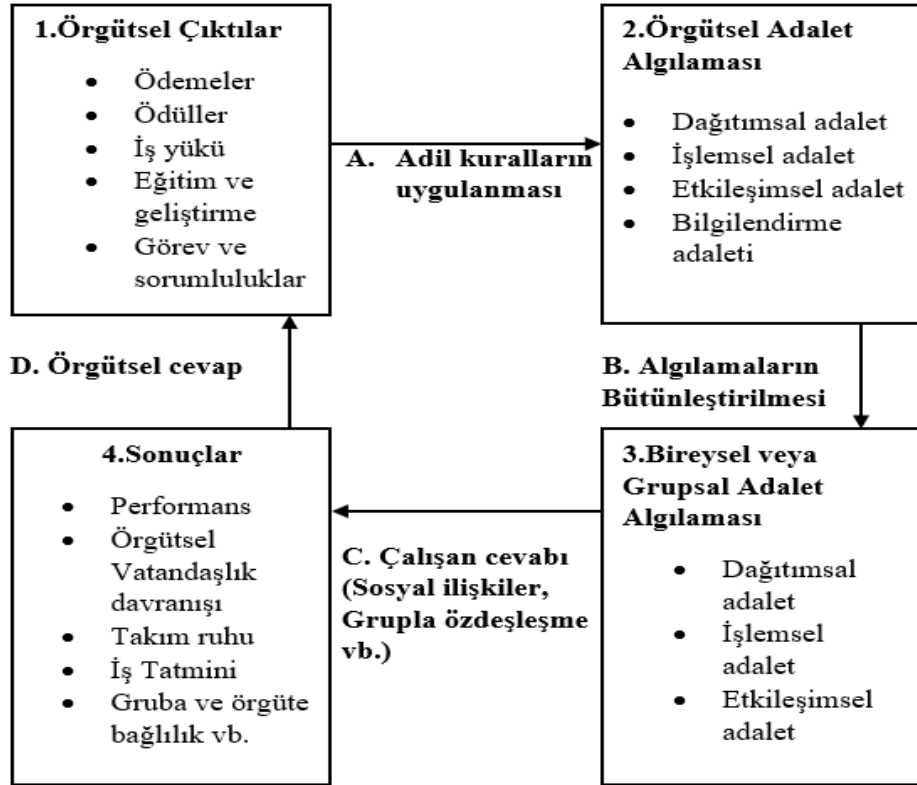
Dağıtımsal adalet, örgüt ile ilgili girdi ve çıktılara ait olan kaynakların süreçte bulunan çalışanlara yaptıkları katkıya göre pay edilmesidir. Dağıtımsal adalet

uygulanırken çalışanların cinsiyeti, yaşı ve statüsü gibi özellikler kriter olarak alınmaz. Önemli olan nokta çalışanların örgütsel süreçlere sağladıkları katkılarıdır.

İşlemsel adalet, örgütte alınan kararların doğru zamanda doğru yerde alınması, tüm çalışanların karar alma sürecine katılımının sağlanması ve alınan kararların objektif olarak uygulanmasıdır. İşlemsel adalette karar alıcılarının inisiyatifleri ön plandadır. Bu sebeple karar alacak kişi ya da kişilerin örgüt ve çalışan hakkında alacakları kararlarda ve diğer bütün işlerde tarafsız olmaları gerekmektedir.

Etkileşimsel adalet ise otoriteye sahip olanlar ile diğer örgüt üyeleri arasındaki sosyal ilişkilerin algılanma şekli ile ilgilidir. Karar alma gücüne sahip olanların almış oldukları kararları örgütteki diğer çalışanlara nasıl ve ne zaman ilettikleri ile ilgili olan adalet algılamasıdır. Etkileşimsel adalet genel olarak sosyal ilişkideki iletişimi, güveni, saygıyı, kalıcılığı, kaliteyi, tarafsızlığı, empati kurmayı ve sosyal etkileşimde duyarlı davranmayı merkeze alan bir yaklaşımdır. Bu konular hakkındaki algıların olumlu yönde olmasına önem verilir.

Çalışanlardaki örgütsel adaletsizlik algısı örgütte gerçekleşen çatışmaların ve örgütsel huzursuzluğun önemli sebeplerinden birisi olarak düşünülebilir, bu algı çalışanlarda sinik tutumların oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, dağıtımsal adaletsizlik sonucu oluşan algılar çalışanlarda emeklerinin karşılığının adil olarak verilmediği ve verilmesi gereken gerçek karşılığın yöneticilerin çıkarlarına hizmet eden başka bireyler için feda edileceği inancını oluşturabilir (Eryeşil ve Öztürk, 2018, s.128). Erdoğan ve İraz'a (2019, s.103) göre örgütte olan bu tür adaletsizliklerle ilgili düşüncelerin sinizme neden olduğu alanyazında yer alan birçok çalışma ile tespit edilmiştir (Çağ, 2011; Yalçınkaya, 2013; Özcan, 2014; Köroğlu, 2015; Özgen, 2016).



Şekil 23. Örgütsel Adalet Süreci
(Cropanzano ve diğerleri, 2001; akt. Demirel ve Dinçer, 2018: 32)

Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik Sözleşme kavramının kökeni Sosyal Mübadele Kuramına (Blau, 1964) ve Eşitlik Kuramına (Adams, 1965) dayanmaktadır (Seçkin, 2018, s.2). Örgütsel davranışla ilgili alanyazında psikolojik sözleşme konusu ilk olarak Argyris'in (1960) iş gören ve ustabaşı arasındaki resmî olmayan ilişkinin ilerleyişini tanımlamak amacıyla kullandığı "Psikolojik İş Sözleşmesi" terimi ile ortaya çıkmıştır. Argyris (1960) "Örgütsel Davranış Anlamak" adını vermiş olduğu kitabında örgütlerin karmaşık ve yaşayan yapılar olduğu belirtmiş, kişilerin ve örgütlerin devamlı olarak etkileşimde bulduklarının altını çizmiş ve yöneticilerin etkili olmasını iş görenleriyle beraber meydana getirecekleri psikolojik sözleşmeye bağlamıştır. Argyris, psikolojik sözleşmede faydanın karşılıklı olduğunu belirterek yöneticinin iş görene gereken ücreti ödemesi, iş görenin yetiştiği kültürden kaynaklanan durumlarına saygı duyması ve onun iş güvenliği için uygun ortam oluşturması gibi yollarla iş görenle ilgilendiğini kanıtlaması karşılığında, çalışanda üretimin sürdürülebilirliğini sağlama tutumunun oluşacağını belirtmiştir. Bu bağlamda Argyris (1960) psikolojik sözleşmenin örgüt içerisindeki

çatışma, iş tatminsizliği ve işte devamsızlık gibi olumsuzlukların giderilmesini sağlayabilen yani sorun yaşanan sistemlere düzen getirebilecek bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. Ancak Levinson ve diğerleri (1962) Argyris'in (1960) tespitlerinin aksine psikolojik sözleşmenin yalnızca olumsuz şartlarda kullanılacak bir kavram olmadığını belirterek iş gören ve yönetim arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak gerçekleştirildiği bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Morrison ve Robinson (1997) göre beklentiler ve psikolojik sözleşme birbirinden farklıdır. Onlara göre beklentiler, iş görenin çalıştığı örgütten alacağını umut ettiği fayda iken psikolojik sözleşme, kişinin bilişsel yönden örgütün vermekle sorumlu olduğuna inandığı konuları içermektedir. Özet olarak psikolojik sözleşme hem örgütün hem de iş görenlerin karşılıklı olarak yapmaları gerekenleri içerir fakat kişisel yönden iş görenin algılarına bağlıdır. Farklı zamanlarda ortaya çıkan bu görüşlere bakıldığında psikolojik sözleşmenin inançlar, beklentiler, algılar, taahhütler ve sorumluluklardan oluşan bir kavram olduğu söylenebilir (Erkutlu, 2017, s.26-28). Bunlara ek olarak ilgili alanyazında yer almakta olan tanımlara bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali için şunlar söylenebilir (Seçkin, 2018, s.2):

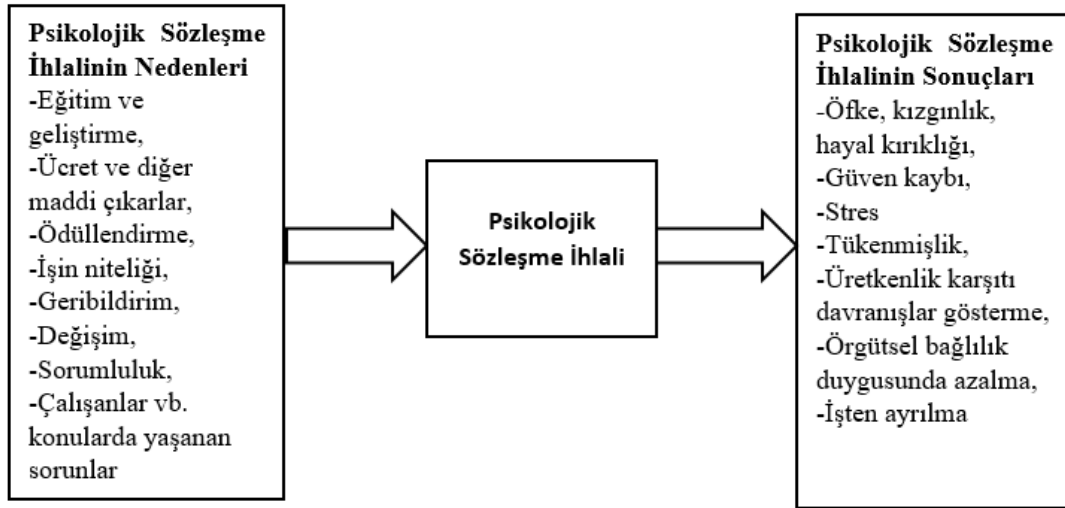
-Psikolojik sözleşme ihlali yönetim ve iş gören arasında oluşmaktadır. Yazılı olan kurallara bağlı olarak değil, "algı" ya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır,

-Bireyseldir ve taraflar arasında bağ vardır,

-Karşılıklı olarak gerçekleşir ve değişim göstermesi güçlü bir olasılıktır bu nedenle dinamik bir yapıdadır,

-Anlaşmanın içeriği "beklentiler" den oluşmaktadır ve beklentiler genel olarak duygusal ağırlık taşımaktadır,

-Şekilcilikten ziyade ilişkilere yönelmiş olan bir içeriği vardır.



Şekil 24. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri ve Sonuçları
(Seçkin, 2018: 20)

Örgütsel Politika

Bütün örgütlerde gruplar bulunmaktadır ve bu gruplar birbirlerinden farklıdır. Bu farklılıklardan kaynaklı olarak her grup kendi düşüncesini diğer gruba kabul ettirip üstünlük kurmaya çalışır. Örgüt yaşamında çalışanlar güç savaşı yaptıklarında politik mücadelenin içine girmiş olurlar. İş hayatında kişisel hedeflere ulaşmak için diğerlerini etkilemeyi amaç edinen fakat organizasyonun resmî olarak onaylanmamış eylemlerinin tamamı örgütsel politika olarak nitelenir. Politik davranışlarda bireylerin çıkarları ve istekleri ön plandadır. Politik davranışların kandırma, sahtekarlık ve gizlilik gibi nitelikleri vardır. Bunun sebebi karşı tarafa üstünlüğün sağlanmasını kolaylaştırmaktır. Örgütsel politik davranışlar, örgütsel zeminde meydana geldiği için meşrudur. Aksi durum mevzu bahis olursa tarafların işten çıkartılması gerekir. Politik davranış için genel bir tanım yapılacak olursa “Bireylerin iş hayatındaki resmî rollerinin gerektirmediği fakat yapılacak olan işle alakalı dezavantaj ve avantajların paylaşımını etkilemeye çalışan tutumların tümüdür.” (Güney, 2015, s.252-253).

Örgütsel politikanın olumsuz duygulardan etkilenen bir kavram olması onunla örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır. Bu kavramların farklılıkları ve ortak yönleri vardır. Örgütsel politika algısı, örgütsel sinizmde olduğu gibi yaşamda olumsuz bir öge olarak kabul edilmektedir. Her ikisinde de dürüstlükten yoksunluk ve

bireysel çıkarlar göze çarpmaktadır. Örgütsel sinizm yaşayan çalışanlar örgütsel politika algısı olan kişilerde olduğu gibi örgütteki diğer çalışanların isteklerini sorgulamaktadır. Bu kavramların ortak yönleri olmasına karşın aralarında farklılıklar da bulunmaktadır. Örneğin, örgütte politik tutumun varlığını algılayan bir kişinin olumsuz duygular yaşaması şart değildir. Bazı araştırmalar çalışanların politik bir ortamda olmaktan hoşnut olduklarını, politik çevrelerde olumsuzluk bulunmayan çevrelerde olduğu gibi başarının sağlanabileceğini ortaya koymuştur. Sinizm işle ilgili bir tutum olarak açıklanırken politik algılar kişilerin politik tutumları hakkındaki öznel duyguları ifade etmektedir (James, 2005; akt. Kalağan, 2009).

Örgütsel Sinizmin Örgütsel Etkileri

Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Sinik bireyler hem örgütsel hem de sosyal çevreler üzerindeki denetimlerini kaybettiklerinde örgütlerine veya topluma karşı yabancılaşmaktadır. Bireylerin yeteneklerinin engellenmesinden kaynaklanan denetim kaybına göre yabancılaşma, çalışanların örgütlerinde kendi tutumları üzerinde kontrol kuramamalarından dolayı hedeflerini ve inançlarını gerçekleştirememeleri, ait oldukları sosyal sınıfa ve bireylere karşı kıskançlık, nefret ve düşmanlık gibi etkili duygular hissetmeleridir. Toplumsal sinizm tutumuna sahip olan birey, ekonomik hayat üzerinde kontrolünün olmadığını kabullenerek kendisini düşük sosyoekonomik sınıfın bir üyesi olarak görür ve daha üst sınıfta bulunma ihtimalinin olmadığını düşünür. Bu sebeple bireyde toplumsal yabancılaşma meydana gelir. Bu duruma benzer olarak kişilik sinizmi olan bireyler, toplumdaki paydaşlarına karşı iğneleyici bakışlara sahiptir, hoş olmayan davranışlar gösterir ve onlara karşı güvensizdir. Bu da bireyler arasındaki ilişkilerde kontrolün kaybedildiğinin işaretidir. Bu tür davranışlarla karşı karşıya kalan bireyler, kişilik sinizmi olanlardan kaçınır ve zaruri bir durum olmadığı sürece onlarla iletişime geçmezler ve onlara yabancılaşırlar (Abraham, 2000; akt. Eryeşil, Öztürk, 2018, s.130).

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Abraham'a (2000) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal veya maddi bir ödül beklemeden istekli olarak gerçekleştirilen belirlenmiş rol ihtiyaçlarının ötesindeki tutumlardan meydana gelmektedir. Örgütlerin adaletli uygulamaları karşısında çalışanlar

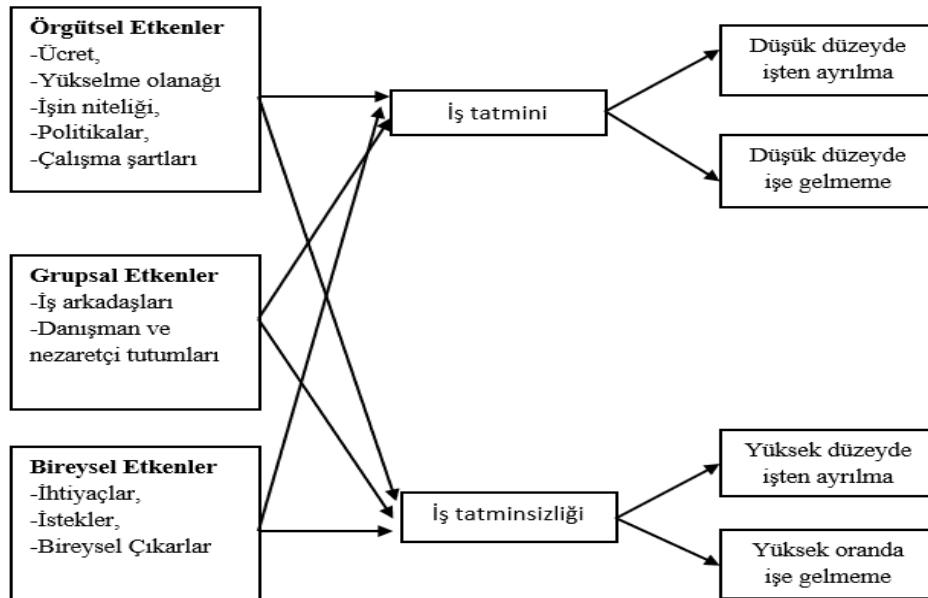
gönüllü olarak işteki sorumluluklarından daha fazlasını yapmaya çalışarak becerilerini geliştirme veya çalışanlara koçluk etme gibi davranışlar göstereceklerdir. Örgütlerin refah seviyesine ulaşabilmeleri için böyle vatandaşlık davranışlarının gösterilmesi gereklidir. Bu tür davranışların temelinde gönüllük vardır ve örgütte eğer psikolojik sözleşme ihlali gibi durumlar meydana gelirse güven zedelenmesinden dolayı istenen davranışlar sona erer. Güven zedelenmesi çalışanlarda yabancılaşmaya sebebiyet verebilir ve çalışandaki vatandaşlık duygusunu yok edebilir. Bu durum örgütsel sinizmin meydana gelmesine yol açar (Eryeşil, Öztürk, 2018, s.130).

Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

İş tatmini hakkında gerçekleştirilen çalışmaların 1900’lü yılların başında arttığı görülmektedir. Sosyal bilimciler tarafından bu dönemde iş tatmininin kapsamını belirlemek amacıyla çalışanların davranışları ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Çağımızın yönetim felsefesi iş hayatının temel unsuru olan insanı etkili bir şekilde kullanma hususunda örgütleri mecbur bırakmıştır. Gerekli olan özelliklere sahip kişilerin işe kabul edilmesi ve işle ilgili memnun edilerek verimliliğin sağlanması yönetimin ana amaçlarından birisi olmuştur. Yöneticilerin liderlik stilleri çalışanların tutumlarını etkilediği için önem taşımaktadır. İş tatmini olmayan ve örgütüne karşı bağlılık hissetmeyen bireyler verimli, yüksek performanslı, etkili ve üretken olamayabilirler. Bu durum sadece örgütü değil, eş zamanlı olarak bireyin birlikte çalıştığı diğer arkadaşlarını da kötü yönde etkileyebilir. Örgütün başarısı hem çalışanların verimlilikleri hem de işten duyulan tatminle ilgilidir. Örgüt yönetiminin etkin olabilmesi için yönetim kademesinin işleri cazip duruma getirmesi ve çalışanlara motivasyon sağlaması gerekmektedir. Porter ve diğerlerine (1975) göre iş tatmini, iş görenlerin örgüte ve işe karşı oluşturduğu bir tepkidir. Çalışanın işine karşı duyduğu ilgi, sosyal olanaklar ve örgütsel bağlılık gibi bazı girdilerden elde ettiği ödüller ile hak ettiğini düşündüğü çıktı düzeyi arasındaki fark bu kavramın belirleyicisidir. Davis ve Newstorm’a (1993) göre iş tatmini, iş görenin işi hakkında hoşuna giden ve gitmeyen fikirlerin, hislerin tamamından meydana gelen duygusal bir tutumdur. Schmerhon ve diğerlerine (1994) göre iş tatmini, iş görenlerin psikolojik sözleşme ile ilgili olan beklentilerinin karşılık bulma ölçüsüdür. Alanyazında yer alan tanımların ortak noktası olarak iş tatmininin duygusal bir tepki olduğu söylenebilir. Bu tanımlardan yola çıkılarak iş tatmininin tanımı şu şekilde yapılabilir: “Çalışanların işlerinden aldıkları çıktılarının onların manevi ve maddi gereksinimlerini

gidermesi sonucunda meydana gelen huzurlu ve mutlu olma durumudur” (Güney, 2015, s.11-12).

Çalışanlar işleriyle ilgili beklentilerini elde edemediklerinde hayal kırıklığı, memnuniyetsizlik, gerilim yaşamaktadırlar ve bu durum iş tatmini ile örgütsel sinizmin kesiştiği noktadır (Kalağan, 2009). Abraham’a (2000) göre iş memnuniyeti ve örgütsel sinizm arasındaki bağlantının temelinde uçurum teorisi vardır. Bu teori çalışanın beklediği ve elde ettiği gelir arasındaki farktan doğmaktadır. Özellikle örgütsel değişim sürecinde çalışanlara hakları, güvenceleri ve gelirleri ile ilgili vaatlerde bulunulup, bunlar gerçekleştirilmediğinde veya değişim sürecindeki başarısızlıktan kaynaklanan bir gelir azalması olduğunda uçurum derinleşmektedir. Bu olumsuz durum sorumluluktan kaçınma, gizli bilgilerin ifşa edilmesi, hak edilmeyen başarıyı kendine mal etme ve kuralların değiştirilmesi gibi ihlaller nedeni ile de gerçekleşebilir. Bu tür durumlar çalışanlarda mutsuzluk, güvensizlik ve aldatılmışlık hissinin ortaya çıkmasına neden olarak örgütsel sinizme, dolayısıyla da iş memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir. Çalışanlar, kendi emeklerine verilen ödülü diğer çalışanlara verilenler ile kıyaslar ve ödüllendirme hakkında adaletsiz bir tutumun olduğunu düşünürler ise iş memnuniyetsizliğinin yanı sıra eşitsizlik yapıldığı algısını da oluştururlar (Sur, 2010).



Şekil 25. İş Tatminine/ Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları

İş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili duygularına ait bir reaksiyon olarak açıklanmaktadır. İş tatmini hakkında yapılan araştırmalar ile işin vasıfları, yükselme

olanağı, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği, ödüller, sosyal haklar, denetim, iş arkadaşları, yönetim tarzı, çalışanın kişiliği, iletişim, işin doğası gibi çeşitli unsurların iş doyumunu etkilediği tespit edilmiştir. İş tatmini düzeyinin düşük olmasının çalışanlarda olumsuz etkilere sebebiyet verdiği, personelin verimlilik düzeyini azalttığı ve işi bırakma yatkınlığını arttırdığı belirlenmiştir (Üngüren ve Yıldız, 2009). Anderson (1996) iş tatmini ve örgütsel sinizm kavramlarını incelediğinde kavramlar arasında farklılıklar olduğu gibi benzerliklerin bulunduğunu da saptamıştır. İş tatmini kavramının boyutları dikkate alındığında bu kavramın odak noktasının “iş” olduğu, örgütsel sinizm kavramının odak noktasının ise “çalışan örgüt” olduğu belirlenmiştir. Bu kavramların benzer yönü ise her ikisinin de tutumsal kavramlar olmalarıdır. İş tatmini ve sinizm kavramları hüsrana duygusunu oluşturan temel öğeleri bünyelerinde barındırmalarına rağmen sinizm kavramı ek olarak hayal kırıklığı, güvensizlik, aşağılama ve umutsuzluk kavramlarını da barındırmaktadır (Erkutlu, 2017, s.107).

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütsel değerleri ve amaçları kabul ederek bunlara karşı yoğun bir inanç içerisinde olup örgütsel amaçları elde etme sürecinde olağanüstü emek harcama ve örgütün üyesi olarak kalabilmek için güçlü bir arzu duyma olarak tanımlanmaktadır (Meyer, 1990; Vandenberg ve Scarpello, 1994). Bu tanımla örgütsel bağlılığın az olduğu durumlarda örgütsel sinizmin oluşabileceği söylenebilir (Eryeşil ve Öztürk, 2018, s.128). Alanyazında yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel sinizm düzeyindeki artışın örgütsel bağlılığı azalttığı saptanmıştır (Abraham, 2000; Eaton, 2000). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılığın boyutları dikkate alındığında aralarında birtakım farklılıkların olduğu görülmektedir. Dean ve diğerleri (1998) bu farklılıkları bilişsel, davranışsal ve duyusal olarak üç boyutta incelemişlerdir (Özgener ve diğerleri, 2008; akt. Pelit ve Pelit, 2014, s.104):

Bilişsel Boyut: Örgütsel sinizmde çalışanda örgütün bütünlük ve dürüstlük ile ilgili eksiklikleri olduğu düşüncesi hakimken örgütsel bağlılıkta çalışanın kendi amaç ve değerlerinin, örgütün amaç ve değerleri ile benzeyip benzememesi söz konusudur.

Davranışsal Boyut: Örgütsel sinizmin etkisi altında olan bir çalışanda örgütte kalıp kalmama konusunda tereddütler varken örgütsel bağlılıkta çalışanlarda örgütte kalma isteği vardır.

Duyuşsal Boyut: Sinizmin olduğu bir örgütte çalışanların örgütteki deneyim süreçlerinde küçümsenme ve engellenme hislerine kapılması mümkünken örgütsel bağıllık düzeyi düşük olan çalışanların örgüt ile bütünleşmelerinin az olduğu görülmektedir.

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven

Günümüzde çalışanlar, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin davranışlarının arkasında bulunan güdüyü kestirmek ve ona göre tepki vermek konusunda ağır bir baskı altında zorluk çekmektedirler. Fazla sinik olmak da aşırı güvene kapılmak kadar telafisi mümkün olmayan zararlara neden olabilmektedir (Kart, 2015, s.94).

Dean ve diğerlerine (1998) göre örgütsel sinizm ve örgütsel güven kavramlarının birbirlerinden farklı pek çok yönü bulunmaktadır. Bu farklılıklar şunlardır (Öztürk ve Eryeşil, 2018, s.131):

- ❖ Örgütsel güven eksikliğinin kaynağı örgütte az süre geçirmek iken örgütsel sinizmin temelinde örgütte geçirilen süre bulunmaktadır. Başka bir ifade ile utancı ve acıyı yaşama gibi deneyim yoksunluğundan kaynaklanan durumlarda bireylerde güven eksikliği meydana gelirken benzer şartlarda kişinin sinik olabilmesi mümkün değildir.
- ❖ Örgüte güvenen kişinin mutluluğu ve refahı için kişiler arasındaki ilişkilerde hassasiyet önem taşımaktadır. Sinizmin ortaya çıkmasının ön şartı olarak bireylerin arasındaki ilişkilerde hassasiyet önemli değildir.
- ❖ Güven örgüt içerisinde iki veya daha çok birey arasındaki iş birliğini kolaylaştırma amacı taşıırken bunun tersine örgütsel sinizmde iş birliği gibi durumlarda bireyler daha çok sinik tutum sergilemektedir.
- ❖ Güven kavramında bilişsel yönden bir beklenti söz konusu iken sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan bir kavramdır. Sinizmde güven kavramının aksine utanma, hayal kırıklığı ve nefret gibi duyguların varlığı söz konusudur.

İlgili Araştırmalar

Kalağan ve Güzeller (2010) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin kişisel özellikleri, branşları, öğretmenliği seçme nedenleri ve çalıştıkları okul türü yönünden örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmacılar bu araştırmanın sonucunda öğretmenlerin mesleki kıdem, branş, okul türü, eğitim durumu ve öğretmenliği tercih sebepleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu bulmuştur.

Polatcan (2012) yaptığı araştırmada liderlik davranışları ve örgütsel sinizm hakkında inceleme yaparak kavramların değişik yönlerden değerlendirilmesini sağlayıp okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik tutumlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma dahilinde öğretmenlerin demografik özelliklerinin örgütsel sinizm ve liderlik ile olan ilişkisi belirlenmiştir. Veri toplanılması için betimsel tarama yönetimi tercih edilmiştir. Kullanılan ankette katılımcıların liderlik davranışları, demografik özellikleri ve örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesini sağlayacak soruların olduğu üç bölüm vardır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin algılarına bakıldığında okul müdürlerinin düşük düzeyde örgütsel sinizm tutumu sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca müdürler tarafından gösterilen liderlik davranışları yüksek düzeyde bulunmuştur. Liderlik davranışlarının gösterilme düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde düşüş olduğu saptanmıştır. Araştırmacı demografik özellikleri temele alarak bağımsız değişkenler (eğitim durumu, medeni durum, cinsiyet ve yaş), liderlik davranışı, örgütsel sinizm arasında inceleme yapmış ve sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını bulmuştur.

Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2017) yaptıkları araştırmada ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Örgütsel sinizmin tüm boyutları ile müdürler tarafından gösterilen dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönde olduğu ortaya konulmuştur. Okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini gösterme düzeylerinin dönüşümcü liderlik stilini gösterme düzeylerine göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizmi orta düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin azalmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini gösterme oranının artmasının etkili olduğu bulunmuştur.

Yücel ve Akgül (2016) yaptıkları araştırmada yöneticilerin liderlik biçimlerini, liderlik biçimleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi akademisyenlerin algılarına dayanarak incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde liderlik biçimlerinin etkili olduğu saptanmıştır. Liderlik davranışlarının gösterilme düzeyi arttıkça akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Yapılmış olan analize iş tatmini dahil edilerek incelendiğinde bu faktörün aracılık etkisinin kısmi olduğunu bulunmuştur.

Derin (2016) yaptığı araştırmada örgütsel sinizm ile demokratik liderlik stili arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın modeli ilişkiyel taramadır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yüksek düzeyde demokratik liderlik davranışları gösterdiklerini düşündükleri ve öğretmenlerce algılanan örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olmadığı görülmüştür. Bunların yanı sıra branş değişkeni ile demokratik liderlik arasında anlamlı farklılık olduğu gibi diğer değişkenler ve demokratik liderlik arasında da anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Derin (2016) yaptığı inceleme sonucunda okul yöneticilerinin göstermiş oldukları demokratik liderlik stilinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını yordadığını ve demokratik liderliğin örgütsel sinizmdeki varyansı %29 oranında açıkladığını bulmuştur.

Sargın (2016) yaptığı araştırmada öğretmenlerin kişilik özellikleri, iş doyumları ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucuna göre düşük iş doyumuna sahip olan öğretmenlerin hem duyuşsal hem de bilişsel yönden örgütsel sinizm yaşadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin dışa dönük kişilik özelliği ne kadar fazla ise iş doyumlarının da o derece yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı, öğretmenlerin iş doyum düzeyini branşa göre değerlendirdiğinde en yüksek iş doyumuna okul öncesi dönemde çalışan öğretmenlerin sahip olduğunu bulmuştur.

Korkmaz ve Demirçelik (2017) yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırmada kullanılan model ilişkiyel tarama modelidir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin genel olarak dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri belirlenmiştir. Araştırmacılar yapmış oldukları regresyon analizinde dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin davranışsal ve bilişsel boyutlarına olan etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğunu bulmuştur.

Ada ve Yarım (2017) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını incelemiştir. Araştırmada veri toplamak için Luczywek'in (2007) geliştirmiş olduğu Örgütsel Sinizm Anketi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel sinizm yaşadıkları görülmüştür. Çalışmaya katılan öğretmenlerde iş tatmini boyutunun dışında kalan boyutlarda yaş ve kıdem değişkeni açısından farklılaşma görülmüştür. Ada ve Yarım (2017) yapmış oldukları araştırma sonucunda öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenlerde ve emekliliği yaklaşmış olan öğretmenlerde örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olduğunu bulmuştur.

Güneş (2017) yaptığı araştırmada örgütsel sinizm ile liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma verileri toplandıktan sonra unvan, yaş, mesleki kıdem ve cinsiyet gibi değişkenler değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda kıdem değişkeni ve liderlik algısı arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Görev yapılan kurum değişkenine göre değerlendirme yapıldığında liderlik algısının ilkokullarda ve liselerde çalışanlarda ortaokullarda çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Hıdıroğlu (2018) yaptığı araştırmada örgütsel sinizm ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada ilişkisel ve betimsel tarama yöntemlerini kullanmıştır. Yapılan analizlere göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin dönüşümcü liderlik olduğu ve bu liderlik stilinin kıdem, cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermezken branş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Hıdıroğlu (2018) araştırma sonucunda okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu bulmuştur.

İşeri (2019) yaptığı araştırmada öğretmenlerin işleri ile ilgili iyi oluşun bireysel değişkenleri ve okul yöneticilerinin liderlik tarzları yönünden incelemesini gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin işleri hakkındaki olumlu duygularının olumsuz duygularından daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin aynı okulda uzun süre görev yapmaları durumunda olumlu duygularında ve yüksek memnuniyet/yüksek uyarılarda azalmanın ortaya çıktığını saptamıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tarzı göstermelerinin öğretmenlerin mutluluk düzeylerini ve genel pozitif duygularını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca

serbestlik tanıyan ve sürdürümcü liderlik tarzının negatif duygular üzerinde arttırıcı etkilerinin olduğunu belirlemiştir.

Abraham (2000) yaptığı araştırmada örgütsel sinizmin beş farklı şeklini ele alarak bu sinizm türleriyle duygusal sonuçlar arasındaki bağı bulmaya çalışmıştır. Bu çalışmada örgütsel sinizmin oluşma sürecinin başlangıcında kişilik sinizminin yer aldığını tespit etmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan, toplumsal ve örgütsel değişim sinizmi ile ilgili olduğu, tükenmişliğin iş sinizmini etkilediği ayrıca kişi-rol çatışmasının kişilik sinizmini tetiklediği sonucuna ulaşmıştır.

Eaton (2002) yaptığı araştırmada örgütsel sinizm kavramını fonksiyonel duruma getirmeyi amaçlamış ve bu kavramla ilgili ölçek çalışması gerçekleştirmiştir. Bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutlardan oluşan on iki maddelik bir ölçek oluşturmuştur. Eaton oluşturduğu örgütsel sinizm ölçeğini demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık, iyimserlik, sinizm termometresi, iş doyumu, güdülenme durumu ve kişilik sinizmi arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla kullanmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan yöntemler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki araştırma yöntemlerinden birisi olan ilişkisel tarama modeli ile incelenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok değişken arasındaki değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2008). Tarama yöntemi kullanarak tespit edilen bağlar doğru bir sebep sonuç bağı olarak nitelendirilemez sadece o istikamette birtakım emareler sunarak bir değişken hakkında bilgi sahibi olunması hâlinde diğerinin tahmin edilmesine katkı sağlayabilir (Karasar, 2016, s.114).

Bu araştırma ile öğretmenlerin algılamış oldukları liderlik stillerinin örgütsel sinizm düzeylerine etkisi saptanmış, örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin alt boyutları çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak analize dahil edilirken demografik değişkenler ise bağımsız değişkenler olarak değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin ilkökul öğretmenleri tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı tespit edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim öğretim yılında Tokat ilinde resmî ilkokullarda görev yapan 294 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada örneklemin her elemanına eşit seçilme ihtimali sunan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem birimlerinin her birine eşit seçilme şansının verilmesi örnekleme uzay içerisinde her bir örneklemin eşit olasılıkla seçilebilmesi demektir (Akgün, Büyüköztürk, Çakmak, Demirel, Karadeniz, 2015, s. 84). Katılımcılara ait demografik bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Değişkenleri

Değişkenler	Grup	n	%	Toplam
Cinsiyet	1)Kadın	147	50	
	2)Erkek	147	50	
Yaş	1)23-33 yaş arası	46	15,6	
	2)34-44 yaş arası	130	44,2	
	3)45-55 yaş arası	102	34,7	
	4)56-64 yaş arası	16	5,4	
Medeni Durum	1)Evli	251	85,4	
	2)Bekâr	30	10,2	
	3)Dul/Boşanmış	13	4,4	
Görev	1)1-5 yıl	143	48,6	
Yaptığınız	2)6-10 yıl	112	38,1	
Okuldaki	3)11-15 yıl	33	11,2	
Hizmet Süreniz	4)16-25 yıl	6	2,0	
Mesleki Kıdem	1)1-5 yıl	47	16	294
	2)6-10 yıl	48	16,3	
	3)11-15 yıl	70	23,8	
	4)16-20 yıl	48	16,3	
	5)21 yıl ve üzeri	81	27,6	
Mezun	1)Eğitim Fakültesi	282	95,9	
Olduğunuz	2)Fen Edebiyat	8	2,7	
Fakülte Türü	Fakültesi			
	3)Meslek Yüksek	4	1,4	
	Okulu			
Eğitim	1)Lisans	267	90,8	
Durumunuz	2)YüksekLisans	27	9,2	
Okul	1)Yok	195	66,3	
Yöneticiliği	2)Müdür	56	19,0	
Deneyiminiz	3)Müdür yrd. /Müdür başyrd.	43	14,6	

Tablo1'e göre araştırmaya katılım gösteren ilkökul öğretmenlerine cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında %50'sinin kadın (147) %50'sinin de erkek (147) olduğu görülmektedir. Katılımcılar yaş değişkeni açısından incelendiğinde ise 46 öğretmenin (%15,6) 23-33 yaş aralığında, 130 öğretmenin (%44,2) 34-44 yaş aralığında, 102 öğretmenin (%34,7) 45-55 yaş aralığında ve 16 öğretmenin ise (%5,4) 56-64 yaş aralığında yer aldıkları görülmektedir. İlkokul öğretmenleri medeni durumlarına göre değerlendirildiğinde 251 (%85,4) öğretmenin evli, 30 (%10,2) öğretmenin bekâr ve 13 (%4,4) öğretmenin ise dul/boşanmış olduğu belirlenmiştir. Görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine göre 143 öğretmenin 1-5 yıl aralığında (%48,6), 112 öğretmenin 6-10 yıl aralığında (%38,1), 33 öğretmenin 11-15 yıl aralığında (%11,2) ve 6 öğretmenin 16-25 yıl aralığında (%2,0) hizmet sürelerinin olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre 47 (%16) öğretmenin 1-5 yıl, 48 (%16,3) öğretmenin 6-10 yıl, 70 (%23,8) öğretmenin 11-15 yıl, 48 (%16,3) öğretmenin 16-20 yıl ve 81 öğretmenin ise 21 yıl ve üzerinde değişen mesleki kıdemlerinin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %95,9'u (282) eğitim fakültesi mezunu, %2,7'si (8) fen edebiyat fakültesi mezunu ve %1,4'ü (4) meslek yüksek okulu mezunudur. Öğretmenler eğitim durumu değişkenine göre değerlendirildiğinde %90,8'inin (267) lisans ve %9,2'sinin (27) yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Öğretmenler okul yöneticiliği deneyimlerinin olup olmamasına göre değerlendirildiğinde 195 (%66,3) öğretmenin hiç okul müdürlüğü yapmadığı, 56 (%19) öğretmenin müdürlük görevinde bulunduğu ve 43 (%14,6) öğretmenin ise müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı yapmış olduğu belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada katılımcıların demografik değişkenlerini belirlemek için kişisel bilgi formu, okul müdürlerinin liderlik stillerinin tespiti için Terzi'nin (2012) geliştirmiş olduğu Liderlik Davranışları Ölçeği ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini saptamak için Kalağan'ın (2009) Türkçeye uyarlamasını yaptığı Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan yaş, medeni durum, cinsiyet, hizmet süresi, mezun olunan fakülte türü, mesleki kıdem, okul yöneticiliği deneyimi ve eğitim

durumu değişkenlerinin belirlenmesi amacıyla sekiz sorudan oluşan kişisel bilgi formu (Ek.1) kullanılmıştır.

Liderlik Davranışları Ölçeği

Araştırmada Terzi ve Kurt'un (2005) Yönetici Davranışları Anketi'nin yeniden düzenlenmiş şekli olan "Liderlik Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Terzi (2012) ölçeği geliştirirken Yönetici Davranışları Anketi'nde bulunan 29 soru içerisinden eleme yapmıştır. Bu sorulardan 5 tanesini amaca uymadığı gerekçesiyle çıkarmıştır. Buna ek olarak Terzi (2012) bazı maddelerin daha net ifade edilmesi için onları değiştirerek oluşturduğu 24 sorunun bulunduğu ankete öncelikle AFA uygulamıştır. Terzi (2012) tarafından ölçeğe Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır ve analiz sonuçlarına göre alfa değerleri serbestlik tanıyıcı liderlik ve demokratik liderlik stili için $\alpha=90$, otokratik liderlik stili için ise $\alpha=87$ olarak saptanmıştır. Ölçeğin toplam alpha değerinin $\alpha=71$ olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin türü 5'li likerttir. Ölçeğin derecelendirilme biçimi (1) "Hiçbir Zaman", (2) "Nadiren", (3) "Bazen", (4) "oğunlukla", (5) "Her Zaman" şeklindedir. Terzi (2012) tarafından ölçeğe DFA yapılmıştır. DFA'daki uyumluluk değerleri GFI=0.80, CFI=0.97, RMSEA=0.072, AGFI=0.76, CFI=0.97, NNFI=0.94, $\chi^2=449.06$, $\chi^2/df=1.80$ 'dir. DFA değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Bu sonuçlara bakıldığında "Liderlik Davranışları Ölçeği" nde yer alan maddelerin demokratik liderlik, otokratik liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik faktörlerini temsil ettiği teyit edilmiştir. Araştırma için kullanılacak olan ölçeğe tekrar Cronbach's Alpha uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda alfa değerleri otokratik liderlik $\alpha=85$, demokratik liderlik $\alpha=93$ ve serbestlik tanıyıcı liderlik $\alpha=90$ olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm düzeyini belirlemek için Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeği Türkçeye Kalağan (2009) uyarlamıştır. Uyarlanan ölçek 13 maddeye sahiptir. Ölçeğin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal olmak üzere üç alt boyutu vardır. 5'li likert tipindeki ölçeğin derecelendirmesi (1) "Hiç katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum", (3) "Kısmen katılıyorum", (4) "Katılıyorum", (5) "Tamamen katılıyorum" şeklindedir. Kalağan (2009) ölçeğe doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizi yapmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından olan duyuşsal ve davranışsal boyut dörder maddeden oluşurken diğer bir alt boyut olan bilişsel

boyut ise beş maddeden oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre bilişsel boyut varyansı %29.09 oranında açıklamaktadır. Duyuşsal boyutun açıkladığı varyans oranı %22.398'dir. Davranışsal boyutun açıklamış olduğu varyans oranının ise %22.398 olduğu bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılık katsayıları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut için sırasıyla 0.913, 0.948 ve 0.866 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Sinizm Ölçeğindeki bütün maddeler için iç tutarlılık katsayısı 0.931 olarak bulunmuştur.

Veri Toplama Süreci

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için öncelikle ölçek sahiplerinden ölçek kullanım izni (Ek.4) daha sonra İl Millî Eğitim Müdürlüğünden ve Valilik makamından ölçek uygulama izni (Ek.5) alınmıştır. Veri toplama süreci Kovid-19 küresel salgını sürecinde gerçekleştirildiği için verilerin bir kısmı online olarak bir kısmı da seminer döneminde toplanılmıştır. Katılım gösterenlere araştırma hakkında gereken bilgiler verilerek gizlilik ve gönüllük esas alınmıştır. Veri toplama süreci iki ay sürmüştür.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verileri SPSS 24.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmeye alınmıştır. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşma durumunun tespiti için t-Testi ve Mann-Whitney U testi; yaş, medeni durum, mesleki kıdem, hizmet süresi, okul yöneticiliği deneyimi ve mezun olunan fakülte türü değişkenlerine göre farklılaşma durumlarının belirlenmesi için ise Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır.

Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin liderlik stillerinin cinsiyet, eğitim durumu, yaş, hizmet süresi, mezun olunan fakülte türü, okul yöneticiliği deneyimi, mesleki kıdem ve medeni durum değişkenlerine göre farklılaşma durumu t-testi, ANOVA ve Kruskal-Wallis H testleri ile değerlendirilmiştir. Örgütsel sinizmin alt boyutları ile okul müdürlerinin liderlik stillerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki yordama durumunu belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Uygulanan testlerde p anlamlılık düzeyi .05 olarak ele alınmıştır. Anlamlı farklılığın bulunduğu testlerde çoklu karşılaştırma yapabilmek amacıyla Post Hoc analizlerinden LSD ve Bonferroni testleri uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine yanıt aramak amacıyla yapılan istatistiksel analizler ve bu analizlerin sonucunda ulaşılan bulgular yer almaktadır.

Öğretmenlerin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeylerine Ait Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyleri ile ilgilidir. Bu düzeyleri tespit etmek amacıyla betimsel istatistik analizi yapılmıştır. Analizler ile aritmetik ortalamalar (\bar{X}) ve bunların standart sapmaları (SS) hesaplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizmin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerine Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. İlkokul Öğretmenlerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeyleri

	N	\bar{X}	SS
Bilişsel Sinizm	294	1,83	,73
Duyuşsal Sinizm	294	1,44	,72
Davranışsal Sinizm	294	2,04	,81
Sinizm Toplam	294	1,77	,63

Tablo 2’de görüldüğü gibi ilkokul kademesinde görevli olan öğretmenlerin sinizmin alt boyutlarındaki aritmetik ortalamalarının bilişsel boyutta ($\bar{X}=1.83$; $ss=.73$), duyuşsal boyutta (1.44 ; $ss=.72$) ve davranışsal boyutta ($\bar{X}=2.04$; $ss=.81$) olduğu belirlenmiştir. Sinizm toplam puanının aritmetik ortalaması ($\bar{X}=1.77$; $ss=.63$) olarak bulunmuştur ve “çok düşük” düzeydedir. Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin bilişsel ve davranışsal sinizm boyutunda “düşük”, duyuşsal sinizm boyutunda ise “çok düşük” düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel sinizm ile ilgili bu bulgulara bakılarak ilkokul öğretmenlerinin okullarında algılamış oldukları sinizmin düzeyinin oldukça düşük seviyede olduğunu söylenebilir.

Öğretmenlerin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeylerinin Kişisel Özelliklerine Göre Farklılaşmasıyla İlgili Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm düzeylerinin kişisel özelliklerine göre (yaş, mesleki kıdem, cinsiyet, hizmet süresi, mezun olduğu fakülte türü, medeni durum, eğitim durumu, okul yöneticiliği deneyimi) anlamlı farklılık gösterip göstermediğidir. Araştırmanın bu alt problemlerine yanıt aramak için Mann-Whitney U testi, Kruskal- Wallis H testi ve t-Testi yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Bilişsel Sinizm	Kadın	147	1,74	,69	292	-2,12	,03
	Erkek	147	1,92	,76			
Duyuşsal Sinizm	Kadın	147	1,44	,66	292	,00	1
	Erkek	147	1,44	,78			
Davranışsal Sinizm	Kadın	147	2,03	,86	292	-,19	,84
	Erkek	147	2,05	,76			

Tablo 3'te yer alan t-Testi sonuçlarıyla öğretmenlerin cinsiyetlerinin duyuşsal [$t(292) = .00, p > .05$ ve davranışsal [$t(292) = -.19, p > .05$] sinizm algısında anlamlı farklılık gösterecek bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki boyutta görülen durumun aksine cinsiyet değişkeni bilişsel sinizm [$t(292) = -2,12, p < .05$] boyutunda anlamlı bir farka sahiptir. Bilişsel sinizm boyutuna aritmetik ortalama açısından bakıldığında, kadın öğretmenlerin ortalamalarının (\bar{X})= 1,74 erkek öğretmenlerin ortalamalarından (\bar{X})= 1,92 daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgu erkek öğretmenlerin bilişsel sinizm algısını kadın öğretmenlerden daha yoğun yaşadıklarını ifade etmektedir. Araştırmanın bulguları, cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutları üzerinde etkili olmadığını sadece bilişsel boyut üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin sinizm algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığına ilişkin ulaşılan bulgular Erdost ve diğerleri

(2007), Güzeller ve Kalağan (2008), Sur (2010) ve Pelit ve Ayduğan'ın (2011) araştırma sonuçları ile benzerdir.

Tablo 4. Yaş Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
Bilişsel Sinizm	23-33	46	137,76	3	,93	,81
	34-44	130	151,46			
	45-55	102	146,49			
	56-64	16	149,78			
Duyuşsal Sinizm	23-33	46	170,14	3	6,85	,07
	34-44	130	144,27			
	45-55	102	145,73			
	56-64	16	119,94			
Davranışsal Sinizm	23-33	46	172,34	3	7,99	,46
	34-44	130	144,57			
	45-55	102	146,50			
	56-64	16	106,25			

Tablo 4'te yer alan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre örgütsel sinizmin bilişsel [χ^2 (sd=3, n=294) = .93, p>.05], duyuşsal [χ^2 (sd=3, n=294) = 6.85, p>.05] ve davranışsal [χ^2 (sd=3, n=294) =7.99, p>.05] boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgu, yaş değişkeninin öğretmenlerin duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm düzeyleri üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutlarında en yüksek sıra ortalaması 23-33 yaş grubunda bulunan yani mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlere ait iken bilişsel sinizm boyutunda en yüksek sıra ortalaması 34-44 yaş grubunda bulunan öğretmenlere aittir. Alanyazında bu araştırmadan elde edilen bulgularla benzerlik gösteren çalışmalar vardır (Kalağan ve Güzeller, 2010).

Tablo 5. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması

	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Bilişsel Sinizm	1-5 yıl	47	157,11	4	9,76	,04	6-10 yıl- 16-20yıl
	6-10 yıl	48	166,14				
	11-15 yıl	70	130,87				
	16-20 yıl	48	126,81				
	21 yıl ve üzeri	81	157,51				
Duyuşsal Sinizm	1-5 yıl	47	156,18	4	10,25	,03	6-10 yıl- 16-20yıl
	6-10 yıl	48	174,11				
	11-15 yıl	70	139,14				
	16-20 yıl	48	131,61				
	21 yıl ve üzeri	81	143,33				
Davranışsal Sinizm	1-5 yıl	47	171,05	4	11,04	,02	1-5 yıl- 11-15 yıl
	6-10 yıl	48	167,22				
	11-15 yıl	70	126,71				
	16-20 yıl	48	146,04				
	21 yıl ve üzeri	81	140,98				

Tablo 5'te yer alan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre öğretmenlerin bilişsel [χ^2 (sd=4, n=294) = 9.76, p<.05], duyuşsal [χ^2 (sd=4, n=294) =10.25, p<.05] ve davranışsal sinizm [χ^2 (sd=4, n=294) =11.04, p<.05] düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığına bilişsel (166,14) ve duyuşsal sinizm (174,11) boyutunda en yüksek sıra ortalamaları 6-10 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere ait olurken davranışsal sinizm boyutunda en yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup 1-5 yıl (171,05) aralığında mesleki kıdemi olanlardır. Mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel sinizmin her bir alt

boyutunun incelendiği tabloda mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin, 1-5 yıl ve 6-10 yıl, diğer kıdem yıllarına sahip olan öğretmenlere göre daha yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip oldukları dikkati çekmektedir. Sinizmin alt boyutlarındaki anlamlı farklılığın hangi kıdem yılları arasında olduğunun tespiti için Post Hoc analizlerinden parametrik olmayan çoklu karşılaştırma testi Bonferroni uygulanmıştır. Birçok parametrik olmayan çoklu karşılaştırma testi vardır. Bunlar arasında en çok Bonferroni adıyla da bilinen Dunn's testi tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2018, s.171). Parametrik olmayan test sonucuna göre mesleki kıdem yılı 1-5 yıl (171,05) aralığında olan öğretmenler ile 11-15 yıl (126,71) aralığında olan öğretmenlerin davranışsal sinizm düzeyleri arasında farklılaşma tespit edilmiştir. Bilişsel boyutta diğer boyutlardan farklı olarak en az kıdem yılına (1-5 yıl) sahip olan öğretmenler ile en yüksek kıdem yılına (21 yıl ve üzeri) sahip olan öğretmenlerin sıra ortalaması puanları (157) aynıdır. Bu analizin sonucu ile Kalağan ve Güzeller' in (2008) öğretmenlerin sinizm düzeylerini saptamak amacıyla yapmış olduklarını çalışma sonucunda elde edilen bulgular arasında benzer noktalar bulunmaktadır.

Tablo 6. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması

	Eğitim Durumunuz	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Bilişsel Sinizm	Lisans	267	148,36	39612,50	3374,50	,58
	Yüksek Lisans	27	138,39	3752,50		
Duyuşsal Sinizm	Lisans	267	147,58	39405,00	3582,00	,95
	Yüksek Lisans	27	146,67	3960,00		
Davranışsal Sinizm	Lisans	267	148,29	39594,50	3392,50	,61
	Yüksek Lisans	27	139,65	3770,50		

Tablo 6'da yer alan Mann-Whitney U testi sonucuna göre öğretmenlerin eğitim durumlarının bilişsel sinizm [U=3374.50, p>.05], duyuşsal sinizm [U=3582.00, p>.05] ve davranışsal sinizm [U=3392.50, p>.05] düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılaşma

oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre eğitim durumu değişkeni öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak bir etkiye sahip değildir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarında lisans mezunu olan öğretmenlerin yüksek lisans mezunu olanlardan daha yüksek sıra ortalamasına sahip oldukları dikkati çekmektedir. Mann-Whitney U Testi ile elde edilen eğitim durumu değişkeninin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı farklılık göstermediği sonucu alanyazındaki bazı araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir (Ağırdan, 2016; Andersson ve Bateman,1997; James, 2005).

Tablo 7. Okul Yöneticiliği Deneyimi Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması

	Okul yöneticiliği deneyimi	n	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
Bilişsel Sinizm	Yok	195	141,11	2	3,54	,17
	Müdür	56	163,39			
	Müdür yrd/ Müdür baş yrd	43	155,79			
Duyuşsal Sinizm	Yok	195	145,48	2	2,12	,34
	Müdür	56	143,00			
	Müdür yrd/ Müdür baş yrd	43	162,51			
Davranışsal Sinizm	Yok	195	146,60	2	,39	,82
	Müdür	56	145,04			
	Müdür yrd/ Müdür baş yrd	43	154,78			

Tablo 7 incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin büyük bir bölümünün okul yöneticiliği deneyiminin olmadığı (n=195), müdürlük görevi yapmış olan öğretmenlerin (n=56) sayısının müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı (n=43) yapmış olan öğretmenlerden fazla olduğu görülmektedir.

Yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre örgütsel sinizmin bilişsel [χ^2 (sd=2, n=294) = 3.54, p>.05], duyuşsal [χ^2 (sd=2, n=294) = 2.12, p>.05] ve davranışsal [χ^2 (sd=2, n=294) = .39, p>.05] boyutları ile okul yöneticiliği deneyimi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu bulgular, öğretmenlerin okul yöneticiliği yapma yapmasının onların örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 8. Mezun Olunan Fakülte Türü Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması

	Mezun Olunan Fakülte Türü	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
Bilişsel Sinizm	Eğitim Fakültesi	282	144,28	2	,76	,68
	Fen Edebiyat Fakültesi	8	139,19			
	Meslek Yüksek Okulu	4	181,88			
Duyuşsal Sinizm	Eğitim Fakültesi	282	146,68	2	1,12	,57
	Fen Edebiyat Fakültesi	8	158,75			
	Meslek Yüksek Okulu	4	182,63			
Davranışsal Sinizm	Eğitim Fakültesi	282	146,99	2	,42	,81
	Fen Edebiyat Fakültesi	8	166,56			
	Meslek Yüksek Okulu	4	145,25			

Tablo 8’de yer alan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre örgütsel sinizmin bilişsel [χ^2 (sd=2, n=294) = .76, p>.05], duyuşsal [χ^2 (sd=2, n=294) = 1.12, p>.05] ve davranışsal [χ^2 (sd=2, n=294) = .42, p>.05] boyutları ile mezun olunan fakülte türü

değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin önemli bir bölümünü eğitim fakültesi mezunlarının (N=282) oluşturduğu, bunu fen edebiyat fakültesi (N=8) ve meslek yüksek okulu mezunlarının (N=4) izlediği dikkat çekmektedir.

Tablo 9. Hizmet Süresi Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması

	Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
Bilişsel	1-5 yıl	143	149,72	3	5,54	,13
Sinizm	6-10 yıl	112	138,25			
	11-15 yıl	33	174,45			
	16-25 yıl	6	118,92			
Duyuşsal	1-5 yıl	143	145,94	3	1,52	,67
Sinizm	6-10 yıl	112	152,77			
	11-15 yıl	33	140,64			
	16-25 yıl	6	124,00			
Davranışsal	1-5 yıl	143	156,54	3	4,02	,25
Sinizm	6-10 yıl	112	139,90			
	11-15 yıl	33	141,23			
	16-25 yıl	6	108,42			

Tablo 9’da yer verilen Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre örgütsel sinizmin bilişsel [χ^2 (sd=3, n=294) = 5.54, p>.05], duyuşsal [χ^2 (sd=3, n=294) = 1.52, p>.05] ve davranışsal [χ^2 (sd=3, n=294) =4.02, p>.05] boyutları ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Alanyazında bu bulgularla benzerlik gösteren başka çalışmalar mevcuttur (Bernerth ve diğerleri, 2007; Erdost ve diğerleri, 2007).

Tablo 10. Medeni Durum Değişkenine Göre İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Farklılaşması

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
	Evli	251	145,16	2	2,51	,28
Bilişsel	Bekâr	30	151,93			
	Dul\Boşanmış	13	182,38			
	Evli	251	143,55	2	5,06	,08
Duyuşsal	Bekâr	30	167,72			
	Dul\Boşanmış	13	177,15			
	Evli	251	145,66	2	1,12	,57
Davranışsal	Bekâr	30	153,60			
	Dul\Boşanmış	13	169,04			

Tablo 10’da görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğinden almış oldukları puanların medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonucunda, bilişsel sinizm [χ^2 (sd=2, n=294) = 2.51, p>.05], duyuşsal sinizm [χ^2 (sd=2, n=294) = 5.06, p>.05] ve davranışsal sinizm [χ^2 (sd=2, n=294) = 1.12, p>.05] puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Medeni durum değişkenin dul/boşanmış alt grubunda bulunan ilkökul öğretmenlerinin sıra ortalaması puanları bilişsel (182,38), duyuşsal (177,15) ve davranışsal (169,04) sinizm boyutlarının hepsinde diğer medeni durumların sıra ortalamalarından daha yüksektir. En düşük örgütsel sinizm düzeyine sahip olan öğretmenler ise evli olanlardır. Evli olan ilkökul öğretmenlerinin bilişsel boyutta (145,16), duyuşsal boyutta (143,55) ve davranışsal boyutta (145,66) sıra ortalamalarının olduğu görülmektedir. Bu bulgular Ağırdan (2016),

Akman (2013), Kalağan ve Güzeller (2010), Erdost (2007) ve Sur (2010) tarafından yapılmış olan araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Demokratik, Otokratik ve Serbestlik Tanıyıcı Liderlik Stili Gösterme Düzeylerine Ait Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyıcı liderlik stillerini ne düzeyde gösterdikleridir. Araştırmanın bu alt problemlerine yanıt aramak amacıyla betimsel istatistik analizi yapılmıştır. Analizler ile aritmetik ortalamalar (\bar{X}) ve bunların standart sapmaları (SS) hesaplanmıştır. Öğretmenlerin liderlik stillerinin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerine Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Demokratik, Otokratik ve Serbestlik Tanıyıcı Liderlik Stili Gösterme Düzeyleri

	N	\bar{X}	SS
Demokratik Liderlik	294	4,05	,71
Otokratik Liderlik	294	1,98	,83
Serbestlik Tanıyan Liderlik	294	1,67	,72
Liderlik Toplam	294	2,50	,39

Tablo 11’de yer alan verilere bakıldığında ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algıları bakımından okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik stillerinin aritmetik ortalamalarının demokratik liderlik boyutunda ($\bar{X}=4.05$; $ss=.71$), otokratik liderlik boyutunda ($\bar{X}=1.98$; $ss=.83$) ve serbestlik tanıyan liderlik boyutunda ($\bar{X}=1.67$; $ss=.72$) olduğu görülmektedir. Liderlik toplam puanının aritmetik ortalaması ise ($\bar{X}=2.50$; $ss=.39$) olarak bulunmuştur ve “nadiren” aralığında yer almaktadır. Bu bulgulara göre ilkokul kademesinde görevli olan öğretmenler okul müdürlerinin demokratik liderlik stilini “çoğunlukla” otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stilini ise “nadiren” düzeyinde gösterdiklerini düşünmektedir, denilebilir.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algılarının Kişisel Özelliklerine Göre Farklılaşması ile İlgili Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının (yaş, mesleki kıdem, cinsiyet, hizmet süresi, mezun olduğu fakülte türü, medeni durum, eğitim durumu, okul yöneticiliği deneyimi) kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu amaç doğrultusunda örneklem grubundan elde edilen verilere t-Testi, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 12. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Demokratik	Kadın	147	4,07	,66	292	,56	.57
	Erkek	147	4,03	,76			
Otokratik	Kadın	147	1,94	,72	292	-,93	.35
	Erkek	147	2,00	,93			
Serbestlik Tanıyan	Kadın	147	1,57	,61	292	-2,23	.02
	Erkek	147	1,76	,82			

Tablo 12’de yer verilen t-Testi sonuçlarına göre ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarına cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında, bu değişkenin demokratik [$t(292) = .56, p > .05$] ve otokratik [$t(292) = -.93, p > .05$] liderlik stilleri üzerinde anlamlı bir farklılaşma göstermediği saptanmıştır. Cinsiyet faktörünün bu iki liderlik stiline etkisinin aksine serbestlik tanıyan liderlik stiline anlamlı bir farklılaşma sağladığı [$t(292) = -2.23, p < .05$] tespit edilmiştir. Erkek öğretmenlerin serbestlik tanıyan liderlik stili algılarının aritmetik ortalaması ($\bar{X}=1.76$), kadın öğretmenlerin ortalamasına ($\bar{X}=1.57$) göre daha yüksektir. Alanyazında bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile paralellik gösteren çalışmalar mevcuttur (Arabacı, 2019; Hıdıroğlu, 2018).

Tablo 13. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Yaş	n	\bar{X}	SS	VK	KT	sd	KO	p	F	Anlamlı Fark
Demokratik Liderlik	23-33	46	3,94	,63	Gruplar	,67	3	,22	,72	,43	Fark
					Arası						Yok
	34-44	130	4,07	,71	Gruplar	150,18	290	,51			
					İçi						
	45-55	102	4,08	,73	Toplam	150,855	293				
	56-64	16	4,05	,88							
	Toplam	294	4,05	,71							
Serbestlik Tanıyan Liderlik	23-33	46	1,59	,73	Gruplar	1,36	3	,45	,46	,85	Fark
					Arası						Yok
	34-44	130	1,67	,75	Gruplar	154,53	290	,53			
					İçi						
	45-55	102	1,73	,70	Toplam	155,89	293				
	56-64	16	1,45	,57							
	Toplam	294	1,67	,72							
Otokratik Liderlik	23-33	46	1,98	,77	Gruplar	,29	3	,09	,93	,13	Fark
					Arası						Yok
	34-44	130	1,95	,83	Gruplar	203,03	290	,70			
					İçi						
	45-55	102	2,02	,87	Toplam	203,32	293				
	56-64	16	2,00	,80							
	Toplam	294	1,98	,83							

Tablo 13'te yer alan ANOVA testi sonucuna göre öğretmenlerin demokratik liderlik [$F(3, 290) = .43, p > .05$], serbestlik tanıyan liderlik [$F(3, 290) = .85, p > .05$] ve otokratik liderlik [$F(3, 290) = .13, p > .05$] stili algısı ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Yani farklı yaş grupları tarafından algılanan liderlik stilleri benzerlik göstermektedir. Araştırmanın bulguları, yaş değişkeninin öğretmenlerin liderlik stili algıları üzerinde etkili olmadığını işaret etmektedir. Bu bulgular alinyazında yer alan bazı araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Pektaş, 2019).

Tablo 14. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Farklılaşması

	Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p
Demokratik Liderlik	1-5 yıl	143	136,21	3	6,29	,09
	6-10 yıl	112	161,75			
	11-15 yıl	33	143,75			
	16-25 yıl	6	172,75			
Otokratik Liderlik	1-5 yıl	143	144,83	3	,90	,82
	6-10 yıl	112	147,33			
	11-15 yıl	33	160,29			
	16-25 yıl	6	144,00			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	1-5 yıl	143	146,97	3	,48	,92
	6-10 yıl	112	146,49			
	11-15 yıl	33	155,67			
	16-25 yıl	6	134,08			

Tablo 14'te yer alan farklı hizmet sürelerine sahip olan öğretmenlerin Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına bakıldığında hizmet süresi değişkeni ile demokratik liderlik [$\chi^2 (sd=3, n=294) = 6.29, p > .05$], otokratik liderlik [$\chi^2 (sd=3, n=294) = 0.90, p > .05$] ve serbestlik tanıyan liderlik stili [$\chi^2 (sd=3, n=294) = 0.48, p > .05$] algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu bulgu, hizmet süresi değişkeninin öğretmenlerin okul

müdürlerinin liderlik stillerini algılamalarında farklı etkilere sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 15. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algılarının Mezun Oldukları Fakülte Türüne Göre Farklılaşması

	Mezun olunan fakülte türü	N	Sıra Ort.	sd	X ²	p
Serbest liderlik	Eğitim Fakültesi	282	147,28	2	,76	,68
	Fen Edebiyat Fakültesi	8	138,19			
	Meslek Yüksek Okulu	4	181,88			
Demokratik Liderlik	Eğitim Fakültesi	282	147,80	2	1,41	,49
	Fen Edebiyat Fakültesi	8	160,44			
	Meslek Yüksek Okulu	4	100,50			
Otokratik Liderlik	Eğitim Fakültesi	282	146,45	2	1,23	,53
	Fen Edebiyat Fakültesi	8	179,38			
	Meslek Yüksek Okulu	4	157,88			

Tablo 15'te görülen Kruskal-Wallis H Testi sonuçları incelendiğinde mezun olunan fakülte türü değişkeninin öğretmenlerin serbestlik tanıyan [X^2 (sd=2, n=294) = .76, p>.05], demokratik [X^2 (sd=2, n=294) = 1.41, p>.05] ve otokratik [X^2 (sd=2, n=294) = 1.23, p>.05] liderlik stilli algıları üzerinde anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin çok büyük bir bölümünün eğitim fakültesi mezunu (n=282) olması dikkati çekmekle beraber fen edebiyat fakültesi (n=8) ve meslek yüksek okulu (n=4) mezunlarının sayısının oldukça az olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Okul Yöneticiliği Deneyimine Göre Farklılaşması

	Okul Yöneticiliği Deneyimi	N	\bar{X}	SS	V K	K T	sd	K O	F	P	Anlamlı Fark
Demokratik Liderlik	Yok	195	4,06	,73	Gruplar arası	2,62	2	1,31	2,58	,07	Fark Yok
	Müdür	56	4,17	,65	Gruplar içi	148,22	291	,50			
	Müdür yrd/ Müdür baş yrd	43	3,84	,70	Toplam	150,82	293				
	Toplam	294	4,05	,71							
Serbest Tanıyan Liderlik	Yok	195	1,61	,67	Gruplar arası	5,46	2	2,73	5,28	,00	Yok-Müdür Yrd/ Müdür Baş Yrd
	Müdür	56	1,63	,64	Gruplar içi	150,43	291	,51			
	Müdür yrd/ Müdür baş yrd	43	2,00	,97	Toplam	155,49	293				
	Toplam	294	1,67	,72							
Otokratik Liderlik	Yok	195	1,93	,76	Gruplar arası	8,11	2	4,05	6,04	,00	Müdür-Müdür Yrd/Baş Yrd Yok-Müdür Yrd/Müdür Baş Yrd
	Müdür	56	1,85	,87	Gruplar içi	195,20	291	,67			
	Müdür yrd/ Müdür baş yrd	43	2,38	,95	Toplam	203,32	293				
	Toplam	294		,83							

Tablo 16’da bulunan ANOVA testi sonucuna göre serbestlik tanıyan liderlik [F (2,291) = 5.28, p<.05] ve otokratik liderlik [F (2,291) = 6.04, p<.05] stili algısı ile okul yöneticiliği deneyimi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Demokratik liderlik stili boyutunda [F (2, 291) = 2.58, p>.05] ise diğer boyutların aksine anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stilineki farklılığın hangi boyutlar arasında gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla Pos Hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında serbestlik tanıyan liderlik stili boyutunda okul yöneticiliği deneyimi olmayan öğretmenler (\bar{X} =1,61) ile müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı yapmış olan öğretmenlerin (\bar{X} =2,00) bu liderlik stilini algılamaları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Otokratik liderlik stili boyutunda ise okul yöneticiliği deneyimi olmayan öğretmenler (\bar{X} =1,93) ile müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı (\bar{X} =2,38) görevinde bulunmuş olan öğretmenler arasında ve okul müdürlüğü yapmış olan öğretmenler (\bar{X} =1,85) ile müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı (\bar{X} =2,38) yapmış olanların otokratik liderlik stilini algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu saptanmıştır.

Tablo 17. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	VK	KT	sd	KO	F	P
Demokratik Liderlik	Evli	251	4,00	,73	Gruplar	,24	2	,12	,23	,79
					Arası					
	Bekâr	30	4,13	,58	Gruplar	150,61	291	,51		
					İç					
	Dul/Boşanmış	13	4,08	,72	Toplam	150,88	293			
	Toplam	294	4,05	,71						
Otokratik Liderlik	Evli	251	1,96	,83	Gruplar	1,56	2	,78	1,12	,32
					Arası					
	Bekâr	30	2,06	,77	Gruplar	201,76	291	,69		
					İç					
	Dul/Boşanmış	13	2,29	,90	Toplam	203,32	293			
	Toplam	294	1,98	,83						

Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	VK	KT	sd	KO	F	P
Serbest Evli	251	1,66	,72	Gruplar	,13	2	,06	,12	,88
Liderlik				Arası					
Bekâr	30	1,67	,79	Gruplar	155,76	291	,53		
				İçi					
Dul/Boşanmış	13	1,76	,67	Toplam	155,895	293			
Toplam	294	1,67	,72						

Tablo 17’de yer verilen ANOVA testi sonuçlarına göre öğretmenlerin medeni durumları ile demokratik [$F(2, 291) = .23, p > .05$], otokratik [$F(2, 291) = 1.12, p > .05$] ve serbestlik tanıyan liderlik stili [$F(2, 291) = .12, p > .05$] algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tablo incelendiğinde evli olan öğretmenlerin demokratik ($\bar{X}=4.00$), otokratik ($\bar{X}=1.96$) ve serbestlik tanıyan liderlik stili ($\bar{X}=1.66$) boyutlarının hepsindeki ortalamalarının bekâr ve dul/boşanmış olan öğretmenlerin ortalamalarından daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Serbest Lisans	267	1,62	,67	28,32	-2,5	,01
Liderlik Yüksek Lisans	27	2,14	1,02			
Demokratik Lisans	267	4,05	,71	292	,285	,77
Liderlik Yüksek Lisans	27	4,01	,75			
Otokratik Lisans	267	1,94	,79	28,80	-2,24	,03
Liderlik Yüksek Lisans	27	2,42	1,09			

	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	SS	VK	KT	sd	KO	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Otokratik Liderlik	1-5 yıl	47	2,04	,80	G.Arası	6,38	4	1,59	2,34	,05	Fark yok
	6-10 yıl	48	2,20	,86	G.İçi	196,93	289	,68			
	11-15yıl	70	1,84	,81	Toplam	203,32	293				
	16-20yıl	48	1,77	,69							
	21 yıl ve üzeri	81	2,06	,88							
	Toplam	294	1,98	,88							
Serbestlik Tanıyan Liderlik	1-5 yıl	47	1,70	,78	G.Arası	1,53	4	,38	,71	,58	Fark yok
	6-10 yıl	48	1,75	,79	G.İçi	154,36	289	,53			
	11-15yıl	70	1,61	,74	Toplam	155,89	293				
	16-20 yıl	48	1,55	,65							
	21 yıl ve Üzeri	81	1,72	,68							
	Toplam	294	1,67	,72							

Tablo 19’da yer alan ANOVA testi sonuçlarına göre mesleki kıdem değişkeni ile öğretmenlerin demokratik liderlik stili algısı [$F(4, 289) = 2.48, p < .05$] arasında anlamlı bir farklılığın olduğu, otokratik liderlik stili [$F(4, 289) = 2.34, p > .05$] ve serbestlik tanıyan liderlik stili [$F(4, 289) = .71, p > .05$] boyutunda ise bu farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Demokratik liderlik stili boyutunda tespit edilen farkın hangi mesleki kıdem yılları arasında olduğunu bulmak amacıyla Post Hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Testin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 1-5 yıl aralığında olanların ($\bar{X}=3,88$) hem 11-15 yıl ($\bar{X}= 4,21$) hem de 16-20 yıl ($\bar{X}= 4,17$) aralığında mesleki kıdeme sahip olanlarla arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Otokratik liderlik stili boyutunda farklı mesleki kıdem gruplarındaki ortalama değerler birbirine yakın olmasına rağmen 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ($\bar{X}=2, 20$) diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha çok otokratik liderlik stili tutumu gösterdiklerini düşünmektedir.

Öğretmenlerin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeyleri ile Birlikte Çalıştıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki

Araştırmanın beşinci alt problemi öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm düzeyleri ile birlikte çalıştıkları okul müdürünün liderlik stilleri arasındaki ilişkinin yönünün ve miktarının ne olduğudur. Bu alt probleme yanıt aramak amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 20’de yer verilmiştir.

Tablo 20. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.Demokratik Liderlik	1					
2.Otokratik Liderlik	-,485**	1				
3.Serbest Liderlik	-,489**	,666**	1			
4.Bilişsel Sinizm	-,505**	,493**	,444**	1		
5.Duyuşsal Sinizm	-,411**	,426**	,409**	,601**	1	
6.Davranışsal Sinizm	-,328**	,338**	,309**	,546**	,541**	1

Öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm düzeyleri ile birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki korelasyon analizlerine Tablo 20’de yer verilmiştir. Demokratik liderlik stili ile bilişsel ($r=-.505$, $p<.01$), duyuşsal ($r=-.411$, $p<.01$) ve davranışsal ($r=-.328$, $p<.01$) sinizm arasında orta düzeyde, negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Otokratik liderlik stili ile örgütsel sinizmin bilişsel ($r=.493$, $p<.01$), duyuşsal ($r=.426$, $p<.01$) ve davranışsal ($r=.338$, $p<.01$) boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişkiler söz konusudur. Serbestlik tanıyan liderlik stili ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise bu liderlik stili ile bilişsel ($r=.444$, $p<.01$), duyuşsal ($r=.409$, $p<.01$) ve davranışsal ($r=.309$, $p<.01$) sinizm arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Öğretmenler tarafından algılanan demokratik liderlik stilinin, otokratik ($r=-.485$, $p<.01$) ve serbestlik tanıyan liderlik ($r=-.489$, $p<.01$) stilleri ile arasında orta düzeyde ve

negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Serbestlik tanıyan liderlik stili ile otokratik liderlik stili arasında ($r = .666, p < .01$) orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

Örgütsel sinizmin öğretmenler tarafından algılanan bilişsel ve duyuşsal boyutu ($r = .601, p < .01$) arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve yine bilişsel boyutun davranışsal boyut ile arasında ($r = .546, p < .01$) orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutları arasında ($r = .541, p < .01$) diğer boyutlarda olduğu gibi orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın altıncı alt problemi okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığıdır. Bu alt problemi çözmek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 21. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Bilişsel Sinizmi Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	2,53	,30	-	8,28	,00	-	-
Demokratik Liderlik	-,33	,05	-,32	-5,74	,00	-,50	-,32
Otokratik Liderlik	,23	,05	,26	3,98	,00	-,48	,22
Serbestlik Tanıyan Liderlik	,11	,06	,11	1,67	,09	-,48	,09
R=,58		R ² =,34					
F _(3,290) =50,24		p=,00					

Demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili değişkenlerine göre öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeylerine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. Yordayıcı değişkenler olan liderlik stilleri ile bilişsel sinizm arasındaki korelasyonlar dikkate alındığında, demokratik liderlik stili ile bilişsel boyut arasında ($r = -.50$) orta düzeyde negatif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer değişkenler göz önünde bulundurulduğunda demokratik liderlik stili ve bilişsel sinizm arasındaki

korelasyonun ($r=-,32$) yine orta düzeyde olduğu görülmektedir. Otokratik liderlik stili ile sinizmin bilişsel boyutu arasında ($r= -48$) negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır fakat diğer değişkenler dikkate alındığında aralarındaki korelasyonun ($r=,22$) düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Serbestlik tanıyan liderlik stili ile bilişsel sinizm arasındaki ilişkinin ($r= -48$) otokratik liderlik stili değişkeninde de olduğu gibi negatif yönde ve orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu korelasyonla ilgili diğer değişkenler kontrol edildiğinde aradaki korelasyonun ($r=,09$) düştüğü dikkati çekmektedir.

Demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili değişkenleri birlikte, öğretmenlerin bilişsel sinizm puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir, $R=.58$, $R^2=.34$, $p<.01$. Yordayıcı değişkenler öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeylerine ait varyansın %34'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeyleri üzerindeki görece önemleri; demokratik liderlik ($\beta=-.32$), otokratik liderlik ($\beta= .26$) ve serbestlik tanıyan liderlik ($\beta=.11$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde ise demokratik ($t=-5.74$, $p<.01$) ve otokratik liderlik ($t=3.98$, $p<.01$) stillerinin öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{BİLİŞSEL SİNİZM} = 2,53 - .33\text{DEMOKRATİK LİDERLİK} + .23\text{OTOKRATİK LİDERLİK} + .11\text{SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK}$$

Tablo 22. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Duyuşsal Sinizmi Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	1,84	,33	-	5,55	,00	-	-
Demokratik Liderlik	-2,32	,06	-,22	-3,69	,00	-,38	-,21
Otokratik Liderlik	,17	,06	,20	2,76	,00	,38	,16
Serbestlik Tanıyan Liderlik	,11	,07	,11	1,58	,11	,36	,09
R=,20		R ² =,19					
F _(3,290) =25,10		p=,00					

Demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili değişkenlerine göre öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeylerine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir. Demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili yordayıcı değişkenleri ile duyuşsal sinizm arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara göre demokratik liderlik stili ile duyuşsal sinizm arasında ($r=-.38$) orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki görülmektedir fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-.21$) olduğu tespit edilmiştir. Otokratik liderlik stili ile duyuşsal sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasındaki korelasyonun ($r=.38$) orta düzeyde ve pozitif yönde olduğu ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde aradaki korelasyon katsayısının ($r=.16$) düştüğü bulunmuştur. Serbestlik tanıyan liderlik stili ile duyuşsal sinizm arasındaki korelasyonun ($r=.36$) orta düzeyde ve pozitif yönde olduğu görülmektedir ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde korelasyonun ($r=.09$) düzeyinde düşüş tespit edilmiştir.

Demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili değişkenleri birlikte, öğretmenlerin duyuşsal sinizm puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir, $R=.20$, $R^2=.19$, $p<.01$. Liderlik stillerinin tüm alt boyutları birlikte, duyuşsal sinizmdeki toplam varyansın yaklaşık %20'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeyleri üzerindeki görece önemleri; demokratik ($\beta=-.22$), otokratik ($\beta=.20$) ve serbestlik tanıyan liderlik stili ($\beta=.11$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde ise demokratik ($t=-3.69$, $p<.01$) ve otokratik liderlik ($t=2.76$, $p<.01$) stillerinin öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$DUYUŞSAL SİNİZM=1.84-2.32DEMOKRATİK LİDERLİK+.17OTOKRATİK LİDERLİK +.11SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK$$

Tablo 23. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Davranışsal Sinizmi Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	2,58	,38	-	6,68	,00	-	-
Demokratik Liderlik	-,24	,07	-,21	-3,36	,00	-,32	-,19
Otokratik Liderlik	,23	,07	,23	3,16	,00	,33	,18
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-,00	,08	-,00	-0,06	,94	,25	-,00
R=,38		R ² =,15					
F _(3,290) =17,00		p=,00					

Demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili değişkenlerine göre öğretmenlerin davranışsal sinizm düzeylerine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir. Bağımsız değişkenler (demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili) ile bağımlı değişken (davranışsal sinizm) arasındaki kısmi ve ikili korelasyonlar değerlendirildiğinde, demokratik liderlik stili ve davranışsal sinizm arasında ($r=-.32$) orta düzeyde ve negatif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir fakat diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise bu iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=-.19$) olduğu görülmektedir. Otokratik liderlik stili ile davranışsal sinizm arasında ($r=.33$) orta düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu, diğer değişkenler değerlendirilmeye alındığında ise iki değişken arasındaki korelasyonun ($r=.18$) olduğu bulunmuştur. Serbestlik tanıyan liderlik stili ve davranışsal sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında ($r=.25$) düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu ancak diğer değişkenler dikkate alındığında aralarındaki korelasyonun ($r=-.00$) olumsuz etkilendiği görülmektedir.

Demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili değişkenleri birlikte, öğretmenlerin davranışsal sinizm puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir, $R=.38$, $R^2=.15$, $p<.01$. Yordayıcı değişkenler (demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili) davranışsal sinizmdeki toplam varyansın %15'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin davranışsal sinizm düzeyleri üzerindeki görelî önemleri; otokratik ($\beta=.23$), demokratik ($\beta=-.21$) ve serbestlik tanıyan liderlik ($\beta=-.00$) şeklindedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde ise demokratik ($t=-3.36, p<.01$) ve otokratik liderlik ($t=3.16, p<.01$) stillerinin öğretmenlerin davranışsal sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$DAVRANIŞSAL SİNİZM=2.58-.24DEMOKRATİK LİDERLİK+.23OTOKRATİK LİDERLİK+.00SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK$$



BÖLÜM V

TARTIŞMA

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılaşması

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri cinsiyetlerine göre sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutlarında anlamlı farklılaşma göstermezken bilişsel sinizm boyutunda anlamlı bir farklılaşma göstermektedir. Erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı bulgusu Ağırdan (2016), Akın (2015), Akman (2013), Anderson ve Bateman (1997), Derin (2016), Efiltili ve diğerleri (2008), Fero (2005), Hıdıroğlu (2018), James (2005), Özer (2014), Pelit ve Ayduğan (2011), Sur (2010) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmış olan çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulgusunu destekleyen çalışmalar da mevcuttur (Arslan 2016; Balıkçioğlu, 2013; Doğan ve Kılıç, 2013; Uzun, 2015).

Ersoy (2009) kadınların ve erkeklerin toplum içerisinde benzer kültürel, sosyal değerlere göre yetiştirildiğini bu nedenle de aynı tutumlara sahip olabileceklerini ifade etmektedir. Buradan hareketle aynı örgüt kültürü içerisinde çalışan iş görenlerin benzer davranışlara sahip olabileceği söylenebilir. Çağımızdaki ekonomik ve toplumsal değişimler kadınların çalışma sektörüne girmesine fırsat vererek toplumsal cinsiyet rollerinden doğan farkın büyük ölçüde giderilmesini sağlamıştır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının kurum çalışanı niteliğiyle var oldukları, onların sinizmle ilgili tutumlarında cinsiyet faktöründen daha çok örgüt çatısı altında yaşananların ve algılarının önem arz edeceği söylenebilir (Gidden, 2000; akt. Akar ve Çelik, 2020). Alanyazında yer alan bu bilgiler öğretmenlerin duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasının istatistiksel olarak anlamlı bulunmamasına dayanak oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, bilişsel sinizm boyutunda elde edilen puanın erkek öğretmenlerin lehine olduğu bulgusu Uzun (2015) tarafından yapılan çalışma ile destelenirken

Balıkçioğlu (2013), Demirel (2015) ve Lobnikar ve Pagon (2004) tarafından yapılan çalışmalarda kadın çalışanların lehine bir durum söz konusudur. Bu çalışmada duyuşsal sinizm boyutunda kadın öğretmenlerin sıra ortalamalarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin sinizm düzeylerinin erkek öğretmenlerden yüksek olmasının nedeninin onların iş hayatındaki sosyal ilişkilere erkeklerden daha çok önem vermeleri olduğu söylenebilir (Lambert,1991). Kalağan (2009) kadınların sinizm düzeyinin yüksek olmasını onların çıkarlar için feda edilmesi olarak açıklamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlgili alanyazında bu bulgu ile örtüşen çalışmalar bulunmaktadır. (Anderson ve Bateman, 1997; ağ, 2011; etkinkaya, 2013; Efiltili ve diğerleri, 2008; Özer, 2014; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu çalışmada elde edilen bulguların aksine örgütsel sinizm ve yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın bulunduğu çalışmalar vardır (Ağırdan, 2016; Kanter ve Mirvis, 1989; Sur, 2010; Uzun, 2015).

Örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarında 56-64 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin ortalamaları diğer yaş aralıklarında bulunan öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. Yaş değişkeni zaman ilerledikçe çalışanların deneyimlerinin artmasını sağlar ve beklentilerini azaltır. Böylece alışanlar örgütlerine daha bağlı hale gelirler ve iş doyumlarının düzeyi artar (Pelit, 2008). Böylece örgütsel sinizmin oluşma ihtimali azalır. Buna dayanarak ileri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin sıra ortalamalarının daha düşük olması açıklanabilir. Bilişsel sinizm boyutunda ise 23-33 yaş grubunda bulunan görevinin ilk dönemlerinde olan öğretmenlerin sıra ortalaması daha düşük bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ağırdan (2016), Ayana (2016), Kalağan ve Güzeller (2010) ve Pelit ve Ayduğan'ın (2011) yapmış oldukları çalışmalarda ulaştıkları bulgular bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Balıkçioğlu (2013), Delken (2004) ve Kanter ve Mirvis'in (1989) yaptıkları çalışmaların sonuçları ise sinizmin medeni durum değişkene göre anlamlı farklılaştığı şeklinde-dir.

Bu çalışmanın bulgularındaki sıra ortalamalarına bakıldığında dul/boşanmış olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri sinizmin alt boyutlarının hepsinde diğer medeni durumlardan daha yüksektir. En düşük sinizm düzeyine sahip olanlar ise evli olanlardır. Kalağan (2009), yapmış olduğu tez çalışmasında bu çalışmada ulaşılan aksine medeni durumu bekâr olanların sinizm düzeyinin düşük olduğunu tespit etmiştir. Evli kişilerin eşleriyle kurdukları iletişimde örgütleriyle ilgili olan olumsuz durumları daha fazla anlatabileceklerini, rahatlıkla örgütü eleştirebileceklerini ve bekârların ailevi sorumlulukları az olduğundan iş doyumlarının daha yüksek olacağını düşünmektedir. Bu aslında beklenen bir sonuçtur ancak araştırmanın bulguları tarafından desteklenmemektedir. Dul/boşanmış olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerin yüksek olmasını nedeni olarak onların evliliklerinde yaşamış oldukları olumsuz durumlardan kaynaklanan yıpranmışlığın onlarda negatif örgütsel davranışların oluşumunu tetiklediği söylenebilir.

Öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Lisans mezunu olan öğretmenlerin ortalamalarının yüksek lisans mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ağırdan (2016), Ayduğan ve diğerleri (2012), Efiltili ve diğerleri (2008), James (2005) ve Pelit ve Ayduğan (2011) tarafından yapılan çalışmalar eğitim durumu değişkeninin bireylerin örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkisinin bulunmadığı sonucunu desteklemektedir. Bu bulgulardan farklı olarak bireylerin eğitim durumlarının örgütsel sinizm düzeylerini etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Akman, 2013; Balıkcıoğlu, 2013; Fero, 2005; Kalağan, 2009; Tayfun ve Çatır, 2014; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu çalışmaların genelinde eğitim düzeyindeki artışın örgütsel sinizm düzeyini de arttırdığı saptanmıştır.

Öğretmenlerin hizmet süreleri ile örgütsel sinizmin duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sıra ortalaması açısından bakıldığında hizmet süresi 16-25 yıl aralığında olan öğretmenlerin sinizm düzeylerinin tüm alt boyutlarda en düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin sinizm düzeylerinin azaldığı sonucu çıkarılabilir. Bununla örtüşen bir bulguya Balıkcıoğlu (2013) tarafından ulaşılmıştır. Ağırdan (2016) ve Tayfun ve Çatır'ın (2014) yapmış oldukları çalışmalarda ise bu çalışmada elde edilen

bulguların aksine hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin de arttığı görülmüştür. Bunun nedeni olarak mesleki tükenmişlik gösterilebilir.

Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte türü ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Meslek yüksek okulu, fen edebiyat fakültesi ve eğitim fakültesi farklı müfredatlara ve eğitim sürelerine sahiptir. Örneğin, eğitim fakültelerinde zorunlu ders olarak verilen pedagojik formasyon dersleri diğer fakülte türlerinde aynı şekilde okutulmamaktadır. Derslerdeki bu çeşitliliğin örgütsel sinizm algısı bakımından istatistiksel anlamda bir farklılaşma sağlamadığı söylenebilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Mesleğinin başlangıç yıllarında olan öğretmenlerin bilişsel ve davranışsal sinizm düzeyleri mesleğinin ilerleyen yıllarında olanlara göre daha yüksektir. Davranışsal sinizm boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın mesleki kıdem yılı 1-5 yıl (171,05) aralığında olan öğretmenler ile 11-15 yıl (126,71) aralığında olan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir.

İlgili alanyazında pek çok kez belirtildiği gibi göreve yeni başlamış olan öğretmenler idealist bir özelliğe sahiptir. Mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerde okulun kültürüne ve çevresine uyum sağlamaları, öğrencilerle etkileşimde denge kurmaya çalışmaları, mesleklerine alışmaları ve mezun olur olmaz çok değişkenli durumlarla karşılaşmaları nedeniyle örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olabileceği söylenebilir. Bilişsel sinizm boyutunda kıdem yılı en az olan öğretmenler ile en çok öğretmenlerin sıra ortalaması puanlarının (157) aynı olması dikkati çekmektedir. Buradan hareketle sinizm düzeyinin mesleğin başlangıcı ve bitişi gibi zıt dönemlerinde dahi aynı oranda görülebileceği söylenebilir. Mesleğin ilerleyen yıllarında örgütsel sinizmin görülme nedeni olarak Eren (2004), çalışanların örgütün plan ve politikalarını anladıkça örgüt hakkındaki düşünceleriyle ilgili hayal kırıklığına uğrayabileceklerini ve olumsuz davranışlar sergileyebileceklerini göstermiştir. Ona göre bir örgütte uzun süre çalışmak yıpranma ve bıkmaya gibi durumlara sebebiyet verebileceği gibi mesleki hastalıklara da neden olabilir. Kalağan (2009) bu duruma uzun hizmet süresine sahip olan çalışanların örgütlerini tanıdıkça örgütsel sinizm düzeylerinin artabileceği şeklinde yorum getirmiştir.

Bu çalışmada mesleki kıdem değişkeni hakkında elde edilen sonuçlar ile Ağırardan (2016), Altınöz ve diğerleri (2011), Balay ve diğerleri (2013), Fındık ve Eryeşil (2012),

Güzeller ve Kalağan (2010), Helvacı ve Çetin (2012), O' Connel ve diğerleri (1986) ve Tınaz'ın (2012) yaptıkları çalışmaların sonuçları paralellik göstermektedir ancak Hıdıroğlu'nun (2018) çalışmasında aksi yönde bir sonuç elde edilmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticiliği yapıp yapmamaları onların örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Okul yönetimi sorumluluğunu meslek hayatının bir döneminde taşımış olan öğretmenler ile bu görev kademesinde hiç bulunmayan öğretmenlerin sinizm algılarının benzer düzeylerde olduğu bulunmuştur. Okul yöneticiliği deneyimine sahip olmanın öğretmenlerde örgütsel sinizm ile ilgili bir farkındalık oluşturmadığı düşünülebilir.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algının Öğretmenlerin Kişisel Değişkenlerine Göre Farklılaşması

Bu çalışmada ilkökul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre demokratik ve otokratik liderlik stilli algılarının farklılaşmadığı görülmüştür. Bu araştırmanın sonuçları ile Derin (2016), Gezici (2007), Güney (2019), İbicioğlu (2016), Kara (2019), Ocak (2014), Özmen ve Taş (2009), Taş, Çelik ve Tomul (2007), Terzi ve Çelik (2016) ve Terzi ve Kurt (2005) tarafından ulaşılan sonuçlar örtüşmektedir. Cinsiyet değişkeni ile serbestlik tanıyan liderlik stili arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Erkek öğretmenlerin serbestlik tanıyan liderlik stili algılarının ($\bar{X}=1.76$) kadın öğretmenlerin algılarına ($\bar{X}=1.57$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum Özdemir'in (2020) araştırma sonuçları ile benzerdir.

Otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili boyutlarında kadın öğretmenlerin aritmetik ortalamaları erkek öğretmenlere göre daha düşük iken demokratik liderlik stili boyutunda bu durumunun aksine kadın öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının erkek öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların demokratik liderlik stili algısının yüksek olmasında onların kişisel deneyimlerinin yanı sıra psikolojik ve sosyolojik faktörlerin etkisinin bulunduğu düşünülebilir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin hizmet süreleri ile okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı saptanmıştır. Her okulun kendisine has bir örgüt kültürü, işleyişi ve amaçları bulunmaktadır. Öğretmenler ister mesleklerinin ilk yıllarında isterse ilerleyen dönemlerinde olsunlar aynı okul

atmosferinde benzer durum ve koşullarda bir plan dahilinde görevlerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Hem fiziksel durumlardaki hem de zihinsel süreçlerdeki ortalıklar öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamalarında benzer sonuçların doğmasına sebebiyet verebilir. Bu nedenle hizmet süreleri farklı olan öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri değişkenlik göstermeyebilir. Arabacı (2019), Canıtez (2018), Derin (2016), Gezici (2007), Özkan (2014) ve Tura'nın (2012) yapmış oldukları araştırmaların sonuçları ile bu araştırmanın sonucu paralellik göstermektedir. İlgili alanyazında Avcı (2015), Çelik (2016) ve Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından yapılmış olan çalışmaların sonuçları ise bu araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte türleri ile algılamış oldukları liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Eğitim sürecinin farklı fakültelerde farklı programlar dahilinde geçirilmesinin liderlik stili algısında farklılaşma sağlayacak kadar bir etki oluşturamadığı söylenebilir. Bu bulgulara göre liderlik stili algısında içinde bulunulan örgüt ortamının etkili olduğu geçmişteki eğitim örgütü yaşantılarının anlamlı bir farklılık sağlamadığı düşünülebilir.

Okul yöneticiliği değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği ancak demokratik liderlik stili boyutunda bu farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Otokratik liderlik stili boyutundaki anlamlı farklılıklar müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı yapmış olanlar ile müdürlük görevi yapmış olanlar arasında ve hiç müdürlük görevinde bulunmamış olanlar ile müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı yapmış olanlar arasında bulunmuştur. Serbestlik tanıyan liderlik stili boyutunda ise bu farklılık müdürlük deneyimi olmayan öğretmenler ile müdür yardımcılığı/ müdür başyardımcılığı yapmış olan öğretmenler arasında görülmektedir.

Müdürlük görevini yerine getirmiş olan öğretmenler okul örgütünün kapsamında bulunan değişkenlere daha çok hâkim olmakla beraber, temel haklarının ve kuralların daha çok bilincindedirler. Bu sebeple onların liderlik davranışları konusunda farkındalığa sahip oldukları söylenebilir. Bu durum müdürlük görevinde bulunan öğretmenler ile bulunmayanların liderlik stilleri algıları arasında fark olmasına dayanak oluşturabilir. Alanyazında bu araştırmanın sonucunu desteklemeyen çalışmalar mevcuttur (Özdemir, 2020).

Okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik algının öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu araştırmanın sonuçları ile Canitez (2018) ve Güney'in (2019) araştırmalarının sonuçları paralellik göstermektedir.

Eğitim durumu değişkeni serbestlik tanıyan ve otokratik liderlik stili boyutlarında anlamlı farklılık oluştururken demokratik liderlik stili boyutunda anlamlı farklılık oluşturmamaktadır. Otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili boyutlarında yüksek lisans mezunlarının aritmetik ortalaması lisans mezunlarının aritmetik ortalamasından daha yüksektir. Öğretmenlerin kariyerlerinde bir üst basamağa çıkmaları onların okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarında bir değişiklik oluşturmuştur. Okul örgütünde hem yüksek lisans mezunu hem de lisans mezunu olan öğretmenler aynı atmosfer içerisinde çalışıp benzer tavırlara maruz kalmaktadır. Benzer durumlarda farklı düzeylerde algının oluşması öğretmenlerin kariyerlerinde yükseldikçe farkındalıklarında oluşan artışa bağlanabilir. Demokratik liderlik stili gösteren okul müdürleri diğer liderlik stillerini gösteren müdürlere göre daha adil bir çalışma ortamı sağladığı için hem lisans hem de yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algısında benzer etkiler oluşturmuştur, denilebilir. Özdemir (2020), Titrek (2019) ve Yalçın (2014) yapmış oldukları çalışmalarda liderlik stili algısı ve eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığını belirlemişken Avcı (2015) ve Ermeydan (2019) bu değişkenler arasındaki farkın anlamlı olduğunu tespit etmiştir.

Mesleki kıdem değişkeni ile öğretmenlerin liderlik stilleri algısı arasında demokratik liderlik stili boyutunda anlamlı farklılık tespit edilirken otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili boyutlarında bu farklılık söz konusu değildir. Anlamlı farklılık olmadığı bulgusu Bardakçı (2017) ve Dalgıç (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Demokratik liderlik stili boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin liderlik stili algıları hem 11-15 yıl hem de 16-20 yıl aralığında mesleki kıdemi olan öğretmenlere göre daha düşük düzeydedir. Mesleki kıdemi 11-15 yıl aralığında olan öğretmenlerin demokratik liderlik stili algısı en yüksektir.

Yaş değişkeni ile öğretmenler tarafında algılanan liderlik stilleri arasında anlamlı farklılaşma saptanmamıştır. Öğretmenlerin görevde oldukları süre boyunca demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerini farklı düzeylerde algılamadıkları düşünülebilir. Hizmet süresi, mesleki kıdem ve yaş gibi yıllara yayılan süreçlerde genel

olarak bu değişkenlerle öğretmenlerin liderlik stilleri algısı arasında ya tek bir boyutta anlamlı farklılık vardır ya da hiçbir boyutta anlamlı farklılık yoktur. Bu durumda liderlik stili algısının belirleyicisi öğretmenlik mesleğinde geçirilen süre değil, okul müdürünün göstermiş olduğu tutumlardır, denilebilir.

Okul Müdürlerinin Demokratik, Otokratik ve Serbestlik Taniyan Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma

Demokratik liderlik stili ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında negatif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Demokratik liderlik davranışları arttıkça örgütsel sinizmin bilişsel boyutuyla ilgili tutumlarda azalma görülmektedir. Demokratik liderler çalışkan, adil ve öz güvenli kişilerdir. Onlar bireysel güven, güdülenme ve kişisel gelişim konularına önem vermektedirler. Bu nedenle demokratik liderlik tarzını benimsemiş olan okul müdürlerinin görev yapmakta olduğu eğitim kurumlarında okul örgütüne karşı olumsuz tutum geliştirme, eşitsizlik ve adaletsizlik yapıldığını düşünme gibi örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna ait tutumların görülme ihtimali azalmaktadır.

Demokratik liderlik stili ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında negatif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Demokratik liderlik davranışlarının gösterilme oranı arttıkça duyuşsal boyut içerisinde yer alan aşağılama, endişe, saygısızlık ve öfke gibi olumsuz unsurlarda azalma görülmektedir. Bu nedenle demokratik liderliğin duyuşsal boyuttan kaynaklanan sorunlar üzerinde iyileştirici bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Demokratik liderlik ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında negatif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Buradan okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları arttıkça kötü söylemler ve alaycı tutum gibi davranışsal boyutta yer alan tavırlarda azalma olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Demokratik liderlik için önemli olan saygı, güven ve bireysel ilgi gibi unsurların davranışsal boyuttan kaynaklanabilecek sorunların oluşmasına engel olabileceği ya da sorunlar oluşsa bile ilerlemesine ket vurabileceği söylenebilir.

Otokratik liderlik ile örgütsel sinizmin bilişsel boyut arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin

otokratik liderlik davranışları arttığında bilişsel sinizm boyutundaki tutumlarda da artış görüleceği düşünülebilir. Otokratik liderler yönetimde yetkiyi tek merkezde toplamaktadır. Çalışanlara alınan kararlarda ve yapılan planlarda söz hakkının verilmemesi, çalışanların bireysel ihtiyaç ve tercihlerinin dikkate alınmaması onlarda örgütte adalet, dürüstlük ve güvenin olmadığı düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olabilir ve bu da örgütsel sinizmin bilişsel boyutundan kaynaklanacak olan sorunların oluşmasına sebebiyet verebilir.

Otokratik liderlik ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin otokratik liderlik davranışlarının düzeyi arttığında örgütsel sinizmin duyuşsal boyutundaki tutumlarda artış görüleceği söylenebilir. Otokratik liderler sonuç odaklı olarak çalışır. Süreç boyunca çalışanların psikolojik durumları ile ilgilenmezler. Bu durum nedeniyle çalışanların örgüte karşı öfke, bıkkınlık, saygısızlık ve endişe gibi duyuşsal boyutta yer alan sinizm tavırlarında artış görülebilir.

Otokratik liderlik ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otokratik liderlik davranışlarındaki artışın davranışsal boyutu etkilediği ve bu boyuttaki davranışlarda artışa neden olacağı söylenebilir. Otokratik liderler astların duygu ve düşüncelerini dikkate almazlar. Bu da iş tatminsizliğine yol açabilir. Bunun sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi düşebilir. İş görenin örgüte bağlılığı azaldıkça örgüt ile ilgili yaptığı eleştirilerde ve alaycı tutumda artış görülebilir. Bu da örgütsel sinizmin davranışsal boyutundaki tepkilerin artması demektir.

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasındaki ilişkinin orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik davranışları arttığında öğretmenlerin örgütsel sinizmin bilişsel boyutundaki tavırlarında artış görülebilir. Serbest bırakıcı liderler pasif, çekingen ve etkisizdir. Bu özellikler örgüt içerisinde olması gereken adalet, güven ve dürüstlük gibi niteliklere zarar vererek örgüt ikliminde olumsuz etkilere neden olabilir. Bu nedenle müdürlük yetkisine sahip çıkmayan, sorumluluklarını yerine getirmeyen ve öğretmenleri başıboş bırakan müdürlerin okuldaki öğretmenlerin sinizm düzeylerinde artışa neden olduğu söylenebilir.

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul müdürünün sorunları çözerken yetkilerini tam olarak kullanmayıp herkesin kendi kararını kendisinin almasına izin vermesi okulda karmaşa çıkmasına yol açabilir. Bu tür bir durum ise öğretmenlerde endişe, ilgisizlik ve kırgınlık gibi duyguların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir.

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında örgütsel sinizmin diğer boyutlarında olduğu gibi pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre serbestlik tanıyan liderlik davranışı arttığında öğretmenlerin okula karşı yaptıkları sert eleştirilerde ve alaycı tutumda da artış olduğunu söylenebilir.

Serbestlik tanıyan liderlik stili ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Okul müdürlerinin serbest tanıyan liderlik davranışları arttığı zaman öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri de artmaktadır.

Demirçelik (2017), Güneş (2017), Hıdıroğlu (2018) ve Özer (2014) yapmış oldukları çalışmalarda bu araştırmada olduğu gibi liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Okul Müdürlerinin Demokratik, Otokratik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik Stillerini Göstermelerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerini Yordamasına İlişkin Tartışma

Okul müdürlerinin demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerini göstermelerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordama durumu hakkında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda demokratik liderlik stiline bilişsel sinizmi orta düzeyde negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Buradan hareketle okul müdürleri demokratik liderlik stili davranışları gösterdikçe öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeyinde düşüşün olacağı söylenebilir. Otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin de bilişsel sinizmi orta düzeyde ve negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu nedenle okul müdürleri bu liderlik stillerini gösterdikçe öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeylerinde azalma olacağı söylenebilir.

Demokratik liderlik stiline duyuşsal sinizmi orta düzeyde ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Okul müdürlerinin demokratik liderlik stili davranışları arttıkça öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeylerinin azalacağı söylenebilir. Otokratik liderlik

stilinin duyuşsal sinizmi orta düzeyde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buradan otokratik liderlik stili tutumların gösterilmesi arttığında bunun paralelinde duyuşsal sinizm düzeyinin de artabileceği sonucu çıkarılabilir. Duyuşsal sinizm üzerinde serbestlik tanıyan liderlik stilinin orta düzeyde ve pozitif yönde etkisinin olduğu bulunmuştur. Buna göre serbestlik tanıyan liderlik davranışlarının olduğu okul ortamında öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yükseleceği düşünülebilir.

Davranışsal sinizm üzerinde demokratik liderlik stilinin orta düzeyde ve negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin demokratik liderlik stili tutumlarını arttırdığı durumlarda öğretmenlerin davranışsal sinizm düzeylerinde azalma olacağı söylenebilir. Otokratik liderlik stilinin davranışsal sinizm üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu durum için okul müdürlerinin otokratik liderlik özelliği göstermelerinin öğretmenlerin duyuşsal sinizm düzeylerini artırıcı etki yaptığı düşünülebilir. Davranışsal sinizm üzerinde serbestlik tanıyan liderlik stilinin düşük düzeyde ve pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Serbestlik tanıyan liderlik özelliği gösteren okul müdürlerinin öğretmenlerin sinizm düzeyleri üzerindeki etkisinin az olduğu söylenebilir.

Yukarıda yer verilen araştırma sonuçlarında, demokratik liderliğin örgütsel sinizmin tüm boyutlarını orta düzeyde ve pozitif yönde etkilemekte olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakılarak öğretmenlerin isteklerinin ve ilgilerinin önemsenmesi, motivasyonun sağlanması, kararların ortak alınması gibi durumlarla ilgili beklenti içinde oldukları ve bu beklentileri karşılandığında örgütsel sinizm düzeyinin düşeceği söylenebilir. Otokratik liderlik stilinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu orta düzeyde ve negatif yönde duyuşsal ve davranışsal boyutlarını ise orta düzeyde ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Otokratik liderler, kararlarını kendi başlarına verirler, bencil davranırlar, iş görenin duygu ve düşüncelerini dikkate almazlar. Böyle bir durumda iş görenlerde özellikle psikolojik açıdan sorunlar oluşabilir. Kavga, moral bozukluğu ve nefret gibi psikolojik tatminsizlikten kaynaklanan duygular açığa çıkabilir. Bu bağlamda otokratik liderlerin karar alırken samimiyet, empati ve anlayıştan uzak olmaları nedeniyle onların davranışlarının örgütsel sinizmi arttırdığı söylenebilir. Serbestlik tanıyan liderlik stilinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu orta düzeyde negatif yönde, duyuşsal boyutunu orta düzeyde pozitif yönde ve davranışsal boyutunu ise düşük düzeyde pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Bu çalışmada liderlik stillerinin örgütsel sinizmi yordamasına ilişkin elde edilen sonuçlar ile alanyazındaki bazı araştırmaların sonuçları benzerlik göstermektedir (Bommer ve diğerleri, 2005; Derin, 2016; Demirçelik ve Korkmaz, 2017; Güneş, 2017; Hıdıroğlu, 2018; zgenel ve Hıdıroğlu, 2019).



BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile ulaşılan bulgular temele alınarak sonuçlar açıklanmış ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

İlkokul öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin en yüksek olduğu boyutun davranışsal boyut olduğu bunu sırasıyla bilişsel ve duyuşsal boyutun takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkeni bilişsel sinizm boyutunda anlamlı farklılaşma gösterirken duyuşsal ve davranışsal sinizm boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Duyuşsal sinizm boyutunda kadın öğretmenlerin sinizm düzeyi daha yüksek iken davranışsal sinizm boyutunda erkek öğretmenlerin sinizm düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaş, hizmet süresi, mezun olunan fakülte türü ve medeni durum değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin hiçbir alt boyutta farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde eğitim durumu değişkeninin de örgütsel sinizmin hiçbir alt boyutu ile anlamlı farklılaşma oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Duyuşsal, davranışsal ve bilişsel sinizm boyutlarının hepsinde yüksek lisans mezunu öğretmenlerin sinizm algılarının lisans mezunu öğretmenlerin sinizm algısından daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin duyuşsal, davranışsal ve bilişsel olmak üzere tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Davranışsal sinizm boyutunda en yüksek sinizm düzeyi (171, 05) mesleki kıdemi 1-5 yıl aralığına olan öğretmenlere, en düşük sinizm düzeyi (126,21) ise mesleki kıdemi 11-15 yıl aralığında olan öğretmenlere aittir. Duyuşsal sinizm boyutunda en düşük sinizm düzeyi (131,61) 16-20 yıl aralığında mesleki kıdemi olan öğretmenlere aittir. Bilişsel sinizm boyutunda da duyuşsal sinizm boyutunda olduğu gibi en düşük sinizm düzeyinin (126,81) 16-20 yıl aralığında mesleki kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu tespit edilmiştir.

İlkokul öğretmenleri birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin en çok demokratik liderlik stilini gösterdiklerini daha sonra sırasıyla otokratik ve serbestlik tanıtan liderlik stili tutumlarına sahip olduklarını düşünmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri algılarının demokratik ve otokratik liderlik stili boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği fakat serbestlik tanıyan liderlik stili boyutunda anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin serbestlik tanıtan liderlik stili algılarının ($\bar{X}=1.76$) kadın öğretmenlere ($\bar{X}=1.57$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının yaş, hizmet süresi, mezun olunan fakülte türü ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticiliği deneyimi değişkenine göre öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları demokratik liderlik stili boyutunda anlamlı farklılık göstermezken otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Serbestlik tanıyan liderlik stili boyutunda okul yöneticiliği deneyimi olmayan öğretmenler ($\bar{X}=1,61$) ile müdür yardımcılığı/ müdür başyardımcılığı yapmış olan öğretmenlerin ($\bar{X}=2,00$) liderlik stiline ilişkin algıları arasında farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Otokratik liderlik stili boyutunda ise okul yöneticiliği deneyimi olmayan öğretmenler ($\bar{X}=1,93$) ile müdür yardımcılığı/ müdür başyardımcılığı ($\bar{X}=2,38$) yapmış olanlar arasında ve okul müdürlüğü yapmış olan öğretmenler ($\bar{X}=1,85$) ile müdür yardımcılığı/ müdür başyardımcılığı ($\bar{X}=2,38$) yapmış olanların otokratik liderlik stiline yönelik algıları arasında anlamlı farklılık bulunduğu saptanmıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik stiline ilişkin algıları arasında demokratik liderlik stili boyutunda anlamlı farklılaşma elde edilmemişken otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili boyutlarında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Serbestlik tanıyan liderlik stili boyutunda yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin liderlik stili algılarının ($\bar{X}= 2,17$) lisans mezunu olan öğretmenlere ($\bar{X}=1,62$) göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde otokratik liderlik stili boyutunda da yüksek lisans yapmış olan öğretmenlerin otokratik

liderlik stiline ilişkin algılarının ($\bar{X}=2,42$), lisans mezunu olan öğretmenlere ($\bar{X}=1,94$) göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları mesleki kıdem değişkenine göre değerlendirildiğinde otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stili boyutlarında anlamlı farklılık bulunmazken demokratik liderlik stili boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl ($\bar{X}=3,88$) aralığında olan öğretmenler ile mesleki kıdemi 11-15 yıl ($\bar{X}=4,21$) ve 16-20 yıl ($\bar{X}=4,17$) aralığında olanların liderlik stili algıları arasında anlamlı farklılaşmanın olduğu saptanmıştır.

Demokratik liderlik stili ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında orta düzeyde, negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu sonucu elde edilmiştir.

Demokratik liderlik stili bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmi negatif yönde orta düzeyde yordamaktadır. Otokratik liderlik stili bilişsel sinizmi negatif yönde orta düzeyde, duyuşsal ve davranışsal sinizmi ise pozitif yönde orta düzeyde yordamaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik stili bilişsel sinizmi negatif yönde orta düzeyde, duyuşsal sinizmi pozitif yönde orta düzeyde ve davranışsal sinizmi ise pozitif yönde düşük düzeyde yordamaktadır. Bilişsel ve duyuşsal sinizm boyutlarının en güçlü yordayıcısı demokratik liderlik stili iken davranışsal sinizm boyutunun en önemli yordayıcısı otokratik liderlik stilidir. Davranışsal sinizm üzerinde serbestlik tanıyan liderlik stiline etkisi en azdır.

Öneriler

Bu çalışma ilköğretim kademesinde görev yapmakta olan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleme çalışması farklı okul kademelerinde gerçekleştirilip karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılabilir.

Öğretmenlik mesleğinin başlangıç dönemlerinde olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri mesleğinin ilerleyen yıllarında olan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu nedenle mesleği tanıma ve okula alışma sürecinde olan öğretmenler için kıdemli meslektaşları ve okul müdürleri gibi eğitim öğretim sürecinin paydaşlarının katılımı ile çeşitli oryantasyon çalışmaları gerçekleştirilebilir.

Demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin örgütsel sinizmin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutlarını yordaması dikkate alındığında liderlik stilleri ve örgütsel sinizm konusunun okul örgütü için önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Örneğin, araştırma sonucunda okul müdürlerin otokratik liderlik stili göstermelerinin öğretmenlerin davranışsal sinizm düzeylerini yükselttiği bulunurken demokratik liderlik stili göstermelerinin ise öğretmenlerin davranışsal sinizm düzeylerini düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu sebeple okulların bağlı oldukları milli eğitim müdürlükleri tarafından okul müdürlerinin liderlik stilleri belirlenip eğitim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan liderlik stillerinin gösterilmesi ve zararlı olanlardan kaçınılması sağlanabilir. Böylece okullarda sinizm gibi negatif örgütsel davranışların oluşmasının önüne geçilerek hedeflenen başarı düzeyine ulaşılabilir.

Okul yöneticiliği deneyimine sahip olmanın öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları üzerinde etkisinin olduğu göz önüne alınarak öğretmenlerin uygun koşullarda bir süreliğine okul müdürlüğü yapmalarına veya bir okul müdürünü gözlemlemelerine olanak tanınabilir. Böylelikle okulun yönetim sürecine dahil olan tüm değişkenlere farklı açıdan bakmaları sağlanabilir. Bu durum öğretmenlerin liderlik stili algılarının değişmesini ve örgütsel sinizm tutumlarının engellenmesini kolaylaştırabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social And General Psychology Monographs*. 126(3), 269-292.
- Ada, Ş. ve Yarım, M. A. (2017). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları: Erzurum ili örneği. *Iğdır University Journal of Social Sciences*, (13), 66-98.
- Ağırdan, Ö. (2016). *Örgütsel sinizm: hastane çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akan, D., Bektaş, F. ve Yıldırım, İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*. 9 (1), 48-56.
- Akar, H ve Çelik, O.T. (2020). Eğitim kurumlarındaki örgütsel sinizmin cinsiyet açısından incelenmesi: bir meta analiz çalışması. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 87-105.
- Akçit, V., Akşit, İ. ve Barutçu, E. (2018). Kurt Lewin' in liderlik tarzları ile örgütsel sapma ilişkisinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 23(1), 209-225.
- Akgün, Ö. E., Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Demirel, F. ve Karadeniz, Ş. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akın, U. (2015). Okullarda örgütsel sinizm ve güven ilişkisinin incelenmesi: öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 20, 175-189. DOI: 10.15390/EB.2015.4721.
- Akın, U. (2019). Liderlik. N. Cemaloğlu, M. Özdemir (Ed.). *Eğitim Yönetimi (2. Baskı)* içinde (s131-160). Ankara: Pegem Akademi.

- Akman, G. (2013). *Sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale.
- Altınöz, M., Çöp, S., Sığındı T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Andaç, E. R. (2019). *Sinizm ve tüketici sinizmi: İstanbul ilinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Anderson, L. (1996). Emplée cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*. 49, 1395-1418.
- Anderson, M. L. Ve Bateman, S. T. (1997). Cynicism in the work place: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, (18), 449-470.
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organization*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1), 231-257.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Atılğan, H. ve Özgözü, S. (2017). Liderlik stilleri, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(4), 1301-1318.
- Aubrey, K. ve Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment and citizenship behavior: a case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, (15), 135-159.
- Ayana, Ç. (2016). *Duygusal zekâ ve duygusal emeğin örgütsel sinizm algısına etkisi beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aydın, E. (2009). *Dönüştürücü liderlik ve toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayduğan, N. (2012). *Mobingin örgütsel sinizme etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okul etkililiği arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 161-189.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ. (2011). *Yöneticiler için başarı stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya bölgesi konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ile bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay
- Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algularına göre Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bass, B.M. (1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling Sales Management*. 17(3), 19-28.
- Bass, B.M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Beceren, E. ve Çetin, G. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5),110-132.
- Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı işletme-yönetim terimleri sözlüğü*. Selçuk Üniversitesi Basımevi: Konya.
- Bedük, A. (2011). *Örgüt psikolojisi: yeni yaklaşımlar, güncel konular*. Konya: Atlas Akademi.
- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. ve Walker, H.J., (2007). Justice, cynicism, and commitment: A Study of important organizational change variables, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Beycioğlu, K. (2007). Z kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15(1), 63-72.

- Bolam, R. (1999). Educational administration, leadership and management: towards a research agenda' in. T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter ve P. Ribbins (Ed.). *Redefining Theory, Policy and Practice*. London: Paul Chapman Publishing.
- Bolat, O.İ., Tamer B. ve Seymen, A. O (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. ve Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26(7), 733-753.
- Bond, J. Ve Kirshenbum, R. (1998). *Under the radar: talking to today's cynical consumer*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandes, P. (1997). *Organizational cynicism: its nature, antecedents, and consequences*. Yayınlanmamış doktora tezi. Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W. (1999). *Does organizational cynicism matter? employee and supervisor perspectives on work outcomes*. Eastern Academy of Management Proceedings, 150–153.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*. 4(20), 1205-1213.
- Buluç, B. (2016). Geleneksel liderlik yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.). *Eğitim yönetiminde liderlik içinde* (s. 41-68). Ankara: Pegem Akademi.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetimde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul yönetimde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Canitez, S. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, K. 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), 137-151.
- Cinel, M.O. (2008). *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çağ A. (2011). *Algılanan rgtsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları rneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çakır, . (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çalışkan, C. S. (2015). Pozitif rgtsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(3), 363-382.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 3(4), 465-474.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2004). Liderlik. Y. Özden (Ed.). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* içinde (s. 187–215). Ankara: Pegem Akademi.

- Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çelikten, Y. (Editör). (2017). *Eğitim, örgüt ve liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetin, Ş. (2016). Liderlik ve örgütsel hiyerarşi. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.). *Eğitim yönetiminde liderlik içinde* (s. 181-215). Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, A. ve Helvacı, M.A. (2012). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume,7(3)*, 1475-1497.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: örgütsel davranış* (çev. K. Tosun vd.). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Davis, K. ve Newstrom, J.W. (1993). *Organizational behaviour: human behaviour at work*. New York: McGraw Hill.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, (15), 439-465.
- Dean, J. W., Brandes P., ve Dharwadkar, R. (1988). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 2(23), 341- 352.
- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A study among call centers, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Faculty of Economics and Business Administration. University of Maastricht, Maastricht.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Demirçelik, E. ve Korkmaz, M. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(12), 33-53.
- Demirel, Y. ve Dinçer, E. (2018). Örgütsel adalet. A. Bedük (Ed.). *Örgüt Psikolojisi* içinde (s.29-48). Konya: Atlas Akademi.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları. Nezahat, G. Ve Serkan, K. (Ed.). *Eğitim yönetimde liderlik* içinde (s. 97-143). Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, S. ve Uğurlu, C. T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, York University, Toronto.
- Efiltili, S., Gönen, Ö. Y. ve Öztürk, Ü. F. (2008, Ekim). *Örgütsel sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan yönetici sekreterler üzerinde bir alan araştırması*. 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi'nde sunuldu, Trabzon.
- Erdoğan, Y. E. (2010), *Hizmet işletmelerinde yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması: Kütahya ili örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Erdoğan, P. ve Bedük, A. (2013). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyoteknik, Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 17-36.
- Erdoğan, P. ve İraz, R. (2019). *Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve tükenmişliğe pozitif psikolojik sermaye etkisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu, M. (2007, Mayıs). *Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunuldu, Sakarya.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.
- Erkutlu, H.K. (2017). *Negatif örgütsel davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Ermeydan, M. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle algılanan okul etkililiği arasındaki ilişki*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü imam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ersoy, E. (2009) Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(2), 209-230.
- Eryeşil, K. ve Öztürk, M. (2018). Örgütsel sinizm. A. Bedük (Ed.). *Örgüt Psikolojisi* içinde (s.113-136). Konya: Atlas Akademi.
- Fero, H. C. (2005). Flow and cynicism in the workplace. Yayımlanmamış doktora tezi. Claremont Graduate University, California.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012, Nisan). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. International Iron & Steel Symposium'da sunuldu, Karabük.
- Gastill, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*. 47(8), 953-965.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gökberk, M. (2000). *Felsefe tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel sinizm ve dönüştürücü/ etkileşimci liderlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gunter, H. M. (2012). The field of educational administration in England. *British Journal of Educational Studies*. 60(4), 337-356.
- 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), 177-192.
- Güneş, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (1997, Haziran). *Yönetici ve yönetilen açısından disiplin ve moral*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu'nda sunuldu, İstanbul.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2020). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G. (2008, Mayıs). *Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunuldu, İstanbul.
- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.

- Hançerlioğlu, O. (1995). *Dört bin yıllık düşünce, sanat ve bilim tarihinin klasik yapıtları üzerine eleştirel inceleme*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C. G. (2010). *Educational administration. theory, research and practice*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Işık, D. A. ve Altunoğlu, A. E. (2016). İçsel pazarlamanın örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 273-290.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İşeri, T. E. (2019). An investigation of teachers job-related affective well-being in terms of their personal variables and school principals' leadership styles. *International Online Journal of Educational Sciences*. 11(3), 145-172.
- James, S. L. M. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Yayımlanmamış doktora tezi. The Florida State University, Florida.
- Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.
- Kara E. (2019). Karizmatik liderlik. A. Gürer (Ed.), *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* içinde (s. 77-99). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(1), 181-202.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kart, E. M. (2015). *Örgütsel sinizm*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kasalak, K.G. ve Aksu, M. (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.
- Kasapoğlu, M.A. (1992). *Sağlık sosyolojisi Türkiye'den araştırmalar*. Ankara: Sosyoloji Derneği Yayınları VI.
- Koçel, T., (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T., (2020). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, M. ve Demirçelik, E. (2015, Mayıs). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunuldu, Gaziantep.

- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A.S., Şahbudak, E. Karta, N. ve Şen, E. (2015). *Eğitim kurumlarında yönetim ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Köroğlu, P. (2015). *Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Küçükçayır, A. G. (2019). Örgüt yapıları ve eğitim örgütleri. N. Cemaloğlu, M. Özdemir (Ed.). *Eğitim Yönetimi* içinde (s.73-101). Ankara: Pegem Akademi.
- 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 Behaviour*. 12(4), 341-363.
- Levinson, H., Price, C. Munden, K., Mandl, H. ve Solley, C. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lobnikar, B. ve Pagon, M. (2004). The prevalence and nature of police cynicism in Slovenia. Gorazd Mesko, Milan Pagon, ve Bojan Dobovsek (Ed.). *From policing in central and eastern Europe: dilemmas of contemporary criminal justice* içinde (s.103-111). Slovenia: University of Maribor.
- Meggison, C.L. (1981). *Personal management: a human resources approach*. Washington: Irwin-Dorsey Limited Georgetown.
- Meyerson, D. (1990). Uncovering 'socially undesirable' emotions: experiences of ambiguity in organizations. *American Behavioral Scientist*, (33), 296-307.
- Mirvis, H. P. and Kanter, L. D. (1989). Combatting cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8 (4), 377-394.
- Mirvis, P.H. and Kanter, D.L. (1991). Beyond demography: a psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*. 30 (1), 45-68.
- Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.

- Ocak, S. (2014). Okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi Erzurum ili örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- O'connell, B.J., Holzman, H. Ve Armandi, B.R. (1986). Police cynicism and the modes of adaptation. *Journal of Police Science & Administration*, 14(4), 307-313.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkisi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*.17(3), 377-403.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özdemir, İ. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin ders denetim yeterliliklerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde dönüşüm, eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Sosyal destek ve yaşam tatmininin mesleki stres üzerindeki etkileri: Kayseri'de faaliyet gösteren işletme sahipleri ile bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(1), 209-233.
- Özer, S. (2014). *Örgütsel sinizm ve liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özgen, F. Ö. (2016). *Örgütsel adalet ve sinizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: Eğitim sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özgen, F. Ö. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel adalet-sinizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 83-96.

- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: örgütsel sinizm*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkan, Y. (2014). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Okulların Etkililik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mevlâna Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Pektaş, M. H. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde işgören güçlendirmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gazi üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E. ve Ayduğan, N. (2011, Kasım). *Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sinizm tutumları üzerine bir araştırma*.12. Ulusal Turizm Kongresi'nde sunuldu, Düzce.
- Pelit, E. ve Pelit, N. (2014). *Mobing ve örgütsel sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. ve Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: concept, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sargın, A. (2016). *Öğretmenlerde kişilik özellikleri, örgütsel sinizm ve iş doyumu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar*. Yayınlanmamış doktora lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Sarpkaya, R. (Editör). (2018). *Eğitim liderliği ve yönetimi kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. J. ve Osborn (1994). *Managing organizational behaviour*. New York: Wiley.
- Seçkin, Z. (2018). Psikolojik sözleşme. A. Bedük (Ed.). *Örgüt Psikolojisi içinde* (s.1-28). Konya: Atlas Akademi.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. New York: Doubly/ Currency.
- Serin, M. K. (2011). *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sezgin, F. ve Er, E. (2016). Eğitim yönetiminde etik, değerler ve liderlik. Nezahat, G. ve Serkan, K. (Ed.). *Eğitim yönetimde liderlik içinde* (s.323-350). Ankara: Pegem Akademi.
- Straub, J. ve Attner, R. (1991). *Introduction to business*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel sinizm: Eskişehir ili büro çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahne, B.S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, 109-115. DOI: 10.12991/mpj.2015199641.

- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- 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.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14), 1-16.
- Terzi, A. R. ve Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-113.
- Titrek, A. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri (Kocaeli ili örneği)*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Toker, K., Çetin, C., Güven, G. ve Aksu, B. (2017). On the effect of organizational structure on organizational cynicism a research in the logistics sector. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(4), 247-264.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin işdoyumuna etkisi (Karacabey ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Turan, S. ve Bektaş, F. ve Yalçın, M. (2014). Liderlik, Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde (s.93-119). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (2019). Türk dil kurumu sözlükleri. <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uzun, T. (2015). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Üngüren, E., Yıldız, S. (2009). Konaklama işletmelerinde çalışanların demografik değişkenlerinin iş tatminine etkilerinin saptanması yönelik bir araştırma, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 1(1), 37-47.
- Wanous, J.P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organizational Management*, 25(2), 132-53.
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yalçınkaya, A. (2013). *Dağıtım adaletinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yerli, O. (2016). *Örgütlerde otokratik liderlik sistemi ile örgütsel sinizm ilişkisi, çalışanlar ve örgüt verimliliği üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*,6(1), 16-21.

Yücel, İ. ve Akgül, İ. (2016). Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi: akademisyenler üzerine bir çalışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), 209-226.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.



EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Bu formda yer almakta olan ölçme araçlarına vereceğiniz yanıtlar "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tez çalışmasında sadece istatistiksel amaçla kullanılacak ve gizlilik esas alınacaktır.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr () Dul/ Boşanmış

Yaşınız:

Görev yaptığınız (bu) okuldaki hizmet süreniz:

Mesleki kıdeminiz (yıl): () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üzeri

Mezun olduğunuz fakülte türü:

Eğitim durumunuz: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Okul yöneticiliği deneyiminiz var mı? () Yok () Var () Müdür yrd./Müdür baş yrd.



Ek 2. Liderlik Davranışları Ölçeği

LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

Değerli meslektaşım, Elinizdeki bu ölçek okul müdürünüzün yöneticilik davranışlarını ölçmektedir. Her maddeye katılma derecenizi ilgili seçeneği daire içine alarak belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Okul müdürüm,					
1-Öğretmenlerin değerlerine saygı gösterir.	1	2	3	4	5
2- Okulun amaçları için çaba harcamaz	1	2	3	4	5
3- Öğretmenlerin kendisine karşı rahat olmalarını ister.	1	2	3	4	5
4- Yapılacak işleri öğretmenlerle birlikte karara bağlar.	1	2	3	4	5
5- Okul içi faaliyetlerde çok az karar verir	1	2	3	4	5
6- Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
7- Sorunlarla yüzleşmek istemez	1	2	3	4	5
8- Kendinden yardım istenmesini sevmez.	1	2	3	4	5
9- Öğretmenlere resmi davranır.	1	2	3	4	5
10- Öğretmenlere yaklaşımı kuralıdır.	1	2	3	4	5
11- Öğretmenlerde takım ruhunu geliştirmeye çaba harcar	1	2	3	4	5
12- Kararlarının nedenlerini camii isterse açıklar.	1	2	3	4	5
13- Tüm dikkatini hatalar ve yetersizlikler üzerine toplar	1	2	3	4	5
14- Kararlarına kimseyi karıştırmaz.	1	2	3	4	5
15- Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler	1	2	3	4	5
16- Öğretmenlerin istek ve şikayetlerini göz ardı eder.	1	2	3	4	5
17- Okulu kendi haline bırakmıştır.	1	2	3	4	5
18- Öğretmenleri yönetime katar	1	2	3	4	5
19- Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır	1	2	3	4	5
20- Okulu geliştirmek için girişimleri sınırlıdır.	1	2	3	4	5
21- Öğretmenlerin motivasyonu ile ilgilenmez.	1	2	3	4	5
22- Okulun amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçlarını dengeler	1	2	3	4	5
23- Öğretmenlerin önerilerini ciddiye alır	1	2	3	4	5
24- İhtiyaç duyulduğunda yoktur	1	2	3	4	5

Ek 3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ*

Açıklama: Aşağıda araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.					
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

* **Örgütsel sinizm;** bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumdur.

Not: Bu çalışma hakkında görüşleriniz varsa belirtebilirsiniz. Belirtmediğimiz, özellikle önemli gördüğünüz sorunlar ve çözüm önerilerinizi yazabilirsiniz.

Ek 4. Ölçek Kullanım İzni

← **YNT: ölçek kullanım izni**

ⓘ 28.06.2019 Cum 13:22 tarihinde yanıtladınız

GK

28.06.2019 Cum 12:03

Kime: Siz

↶ ↷ → …

Sayın Kefe,
Uyarlamasını gerçekleştirdiğim ölçeği kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar dilerim.
Dr. Gamze Kasalak
Akdeniz Üniversitesi

Kimde:
Gönde:
Kime:
Konu: ölçek kullanım izni

Değerli Gamze Kalağan Kasalak Hocam,
Ben Esmâ Kefe, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümü tezli yüksek lisans öğrencisiyim. İziniz olursa Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kişisel Özellikleri ve Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi adlı tez çalışmamda 'Örgütsel Sinizm' ölçeğinizi etik kurallar dahilinde ve atıfta bulunarak kullanmak istiyorum.
Teşekkür eder, saygılar sunarım.

[Yanıtla](#) | [İlet](#)

← **Re: ölçek kullanım izni**

ⓘ 26.06.2019 Çar 16:30 tarihinde yanıtladınız

AT

26.06.2019 Çar 15:55

Kime: Siz

↶ ↷ → …

sn esma kefe,
ölçeğin son hali var mı sizde varsa kullanabilirsiniz.yoksa sizi yönlendirmem gerekecek. malumat verirsiniz konu hakkında yardımcı olacağım.smlar.
prof.dr.ali rıza terzi

Değerli Ali Rıza TERZİ Hocam,
Ben Esmâ KEFE, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümü tezli yüksek lisans öğrencisiyim. İziniz olursa Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kişisel Özellikleri ve Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi adlı tez çalışmamda "Liderlik Davranışları Ölçeği" nizi etik kurallar dahilinde ve atıfta bulunarak kullanmak istiyorum.
Teşekkür eder, saygılar sunarım.

[Yanıtla](#) | [İlet](#)

Ek 5. Araştırma İzni

T.C.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 27001677-44-E.4424249
Konu : Araştırma İzni Verilmesi

28/02/2020

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) 23/10/2019 tarihli ve 27001677/44/20812138 sayılı Valilik Makam Onayı.
c) Araştırma İzinleri İnceleme Komisyonunun 26/02/2020 tarihli tutanağı.
d) Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 21/02/2020 tarih ve 3057 sayılı yazısı.

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin ilgi (d) talebi gereği Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Esmâ KEFE İl Millî Eğitim Müdürlüğümüze bağlı ilköğretimlerde öğrenim gören ilkökul öğrencilerine yönelik "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kişisel Özellikleri ve Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi" başlıklı anket çalışmasını uygulamak istenmektedir.

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Esmâ KEFE'nin hazırlamış olduğu "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kişisel Özellikleri ve Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi" konulu bilimsel amaçlı anket çalışmasını Tokat il/ilçe ilkökul öğrencilerine uygulama yapılması Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'unuza arz ederim.

Murat KÜÇÜKALİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
28/02/2020

Yüksel ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:
1-Tutanak
2-Anket
3-Başvuru Formu
4-Tokat GOP Ün. Rektörlüğü yazısı ve ekleri

Adres: GOP Bulvarı 60100 Tokat/Merkez
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: stratejigelistirme60@meb.gov.tr

Bilgi için: Adnan YÜCE Memur
Tel: 0 (356) 214 10 17
Faks: 0 (356) 214 11 86

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evnaksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6bcc-0c35-398e-9cb5-8e33 kodu ile teyit edilebilir.