

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, EKONOMİSİ
VE PLANLAMASI ANABİLİM DALI
2022-YL-017

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİ
İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ**

HAZIRLAYAN
Merve CEYHAN

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM

AYDIN- 2022

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

02/02/ 2022

Merve CEYHAN

ÖZET

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Merve CEYHAN

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM

2022, XVI + 80 sayfa

Sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik açısından nasıl değerlendirdiği, ilkokulun amaçlarına en üst düzeyde katkı yapabilmesi açısından önemlidir. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini dönüşümcü lider olarak görmesi, güdülenmesini artıracığından performansını ve ilkokulun amaçlarına katkısını olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini dönüşümcü lider olarak görmesi, okul yöneticilerine ve okula yönelik güvene dayalı bir etkileşime olanak sağlayarak örgütsel sinizmin oluşmasını engelleyebilecektir. Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İzmir büyükşehiri oluşturan Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gazimir ve Balçova ilçelerindeki kamu ilkokullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden 0.5 manidarlık düzeyi esas alınarak oranlı küme örnekleme yöntemiyle 375 sınıf öğretmeni örnekleme dahil edilmiştir. Veri toplama araçları olarak “kişisel bilgi formu”yla birlikte “Dönüşümcü Liderlik ölçeği (DLÖ)” ve “Örgütsel sinizm ölçeği (ÖSÖ)” kullanılmıştır. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)” nin Cronbach Alfa değeri 0.98 olarak bulunmuştur. “Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)”nin Cronbach Alfa değeri tamamında 0.92 ve alt boyutlarından bilişsel sinizmde 0.89, duyuşsal sinizmde 0.93, davranışsal sinizmde 0.74 olarak bulunmuştur. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)”yle elde edilen veriler normal dağılım göstermediği için non-parametrik testlerden Mann Whitney U Testi, Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre sınıf öğretmenleri ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği “yüksek” düzeyde gösterdiği görüşündedir. Sınıf öğretmenlerinin ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri cinsiyete, medeni duruma, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemekte; fakat mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri arasında en yüksek olumlu görüş 25+ yıl mesleki kıdemde görülmektedir.

Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “düşük” düzeyde gösterdiği görüşündedir. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin alt boyutlarından “bilişsel sinizm” ve “davranışsal sinizm”in aritmetik ortalamayla “düşük”, “duyuşsal sinizm”in “çok düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri cinsiyete, mesleki kıdeme eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemekte; fakat medeni duruma göre duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarında bir farklılık göstermemekte iken örgütsel sinizmin tamamında ve bilişsel sinizm boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli sınıf öğretmenleri bekar sınıf öğretmenlerine göre örgütsel sinizmin ve alt boyutlarından bilişsel sinizmin daha fazla olduğu görüşündedir.

Sınıf öğretmenlerinin, görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasında “orta düzeyde” ve “negatif” bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği arttıkça örgütsel sinizm azalmaktadır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Sınıf Öğretmeni, İlkokul Yöneticisi, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sinizm.

ABSTRACT

ACCORDING TO THE OPINIONS OF CLASSROOM TEACHERS THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS AND ORGANIZATIONAL CYNICISM

Merve CEYHAN

M.sc. Thesis Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Supervisor: Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM

2022, XVI + 80 pages

How classroom teachers evaluate school administrators in terms of transformational leadership is important in terms of making the highest contribution to the goals of primary school. The fact that primary school teachers see school administrators as transformational leaders will increase their motivation and will positively affect their performance and contribution to the primary school goals. At the same time, the fact that classroom teachers see school administrators as transformational leaders enables the formation of organizational cynicism by enabling a trust-based interaction towards school administrators and the school. In this study, the relationship between the transformational leadership of school administrators and organizational cynicism was investigated according to the views of classroom teachers.

Relational survey model, one of the quantitative research methods, was used in the research. 375 primary school teachers working in public primary schools in the districts of Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gaziemir and Balçova, which form the metropolitan city of İzmir, were included in the sample by using the proportional cluster sampling method based on the 0.5 significance level. “Transformational Leadership Scale (DLS)” and “Organizational Cynicism Scale (OSS)” were used together with “personal information form” as data collection tools. The Cronbach Alpha value of the “Transformational Leadership Scale (DLS)” was found to be 0.98. The Cronbach Alpha value of the “Organizational Cynicism Scale (OSS)” was found to be 0.92 in the whole and 0.89 in cognitive cynicism, 0.93 in affective cynicism, and 0.74 in behavioral cynicism. Since the data obtained from the “Transformational Leadership Scale (DLS)” and the “Organizational

Cynicism Scale (OSS)” did not show normal distribution, the non-parametric Mann Whitney U Test and Kruskal-Wallis Test were used.

According to the research findings, classroom teachers are of the opinion that primary school administrators show transformational leadership at a “high” level. Classroom teachers' views on the transformational leadership of primary school administrators do not differ significantly according to gender, marital status and educational status; however, it differs significantly according to professional seniority. Among primary school teachers' views on the transformational leadership of primary school administrators, the highest positive opinion is seen in 25+ years of professional seniority.

Classroom teachers are of the opinion that organizational cynicism is at a “low” level. Classroom teachers found that the sub-dimensions of organizational cynicism, “cognitive cynicism” and “behavioral cynicism” with arithmetic mean “low”, “affective cynicism” considers it to be “very low” level. Classroom teachers' views on organizational cynicism do not differ significantly according to gender, professional seniority and educational status; however, while it does not show a difference in the dimensions of affective cynicism and behavioral cynicism according to marital status, it shows a significant difference in all organizational cynicism and cognitive cynicism dimension. Married classroom teachers are of the opinion that organizational cynicism and its sub-dimensions cognitive cynicism are more common than single classroom teachers.

According to the opinions of the classroom teachers, there is a “moderate” and “negative” relationship between the transformational leadership of primary school administrators and organizational cynicism. In other words, according to the opinions of classroom teachers, organizational cynicism decreases as the transformational leadership of primary school administrators increases.

KEYWORDS: Classroom Teacher, Primary School Administrator, Transformational Leadership, Organizational Cynicism, Opinion.

ÖNSÖZ

“Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüştürücü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki” başlıklı çalışmamın her aşamasında yardımlarını benden esirmeyen değerli tez danışmanım Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM’e teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan aileme özellikle annem Sündüz MENGA, babam Mucati MENGA’ya ve hayatımın her alanında desteğini hep hissettiren yol arkadaşım sevgili eşim İlkan CEYHAN’a sonsuz teşekkür ederim.

Merve CEYHAN

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ	xiii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	5
1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
1.1. Dönüşümcü Liderlik	5
1.1.1. Liderlik	5
1.1.2. Liderliğin Güçlü Kaynakları.....	6
1.1.3. Dönüşümcü Liderlik	13
1.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	15
1.1.5. Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderlik.....	18
1.1.6. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	19
1.1.7. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	21
1.2. Örgütsel Sinizm	22
1.2.1. Örgütsel Sinizmin Nedenleri	23
1.2.1.1. Bireysel nedenler.....	24
1.2.1.2. Örgütsel nedenler	28
1.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları	32
1.2.3. Örgütsel Sinizmin Türleri.....	33
1.2.4. Örgütsel Sinizm Sonuçları.....	37

1.2.5. Öğretmenlerde Örgütsel Sinizm	40
1.2.6. Örgütsel Sinizmle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	41
1.2.7. Örgütsel Sinizmle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	44
2. BÖLÜM	48
2. YÖNTEM	48
2.1. Araştırma Modeli	48
2.2. Evren ve Örneklem	48
2.3. Veri Toplama Araçları ve Güvenirliği	49
2.4. Verilerin Toplanması	50
2.5. Verilerin Analizi	51
2.6. Bulguların Yorumlanması	52
3. BÖLÜM	53
3. BULGULAR VE TARTIŞMA	53
3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma	53
3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma	54
3.2.1. Cinsiyet	54
3.2.2. Mesleki Kıdem	55
3.2.3. Medeni Durum	57
3.2.4. Eğitim Durumu	57
3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma	58
3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma	61
3.4.1. Cinsiyet	61
3.4.2. Mesleki Kıdem	62
3.4.3. Medeni Durum	63
3.4.4. Eğitim Durumu	64
3.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma	64
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	66

5. KAYNAKLAR	71
6. EKLER	76
ÖZGEÇMİŞ	80



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	15
---	----



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Karizmatik Liderlik Modeli	12
Tablo 1.2. Örgütsel Sinizm Türlerinin Alt Formlarına Genel Bir Bakış.....	33
Tablo 2.1. Örnekleme Alınan Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri.....	49
Tablo 3.1. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşleri	53
Tablo 3.2. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi).....	54
Tablo 3.3. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis Testi)...	55
Tablo 3.4. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	56
Tablo 3.5. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması Mann Whitney U Testi).....	57
Tablo 3.6. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi).....	58
Tablo 3.7. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizmin “Bilişsel Sinizm” Boyutuna İlişkin Görüşleri	58
Tablo 3.8. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizmin “Duyuşsal Sinizm” Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	59
Tablo 3.9. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizmin “Davranışsal Sinizm” Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	60
Tablo 3.10. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)	61
Tablo 3.11. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis Testi)	62
Tablo 3.12. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)	63
Tablo 3.13. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)	64

Tablo 3.14. Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki (Spearman's Rho)	64
Tablo 3.15. Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki İlişki (Spearman's Rho)	65



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Etik Kurul İzin Formu.....	76
Ek 2. Veri Toplamak İçin Valilik Oluru.....	77
Ek 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	78
Ek 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	79



GİRİŞ

Bu kısımda problem durum, problem cümlesi, alt problemler, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar ele alınmıştır.

Problem Durumu

İnsanlar hayatta kalmak için topluluklar halinde yaşar. Her toplumda insanlar arasında bir iş bölümü vardır. Bu toplumda bazı bireyler işini iyi yapar, sorunlara hızlı ve etkili çözümler sunar, çevresindekileri etkiler ve ilerler. Toplumda ileriye gidebilen ve iyi iletişim kurabilen insanlar liderlik pozisyonlarına ulaşır (Baltaş, 2010: 123-124). Freud'a göre birlikte yaşamaya başlayan ilk insanlar, despotizm ve iktidar tarafından yönetilirken, daha sonra birbirleriyle kardeşlik yoluyla ilişkilendirilmiştir. Yönetim, insanın varoluşundan itibaren bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. İlk liderlerin kaba kuvvete sahip olanlar olduğu söylenebilir. İnsanların bir arada yaşaması için düzenli ve tertipli olması gerekir. Her sistem ve organizasyonda bir tür liderlik ihtiyacı bulunmaktadır (Uğurlu, 2009: 2).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri Burns tarafından geliştirilmiştir. Öte yandan Bass (1990), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını popülerleştirmiştir. Dönüşümcü liderlik, bugünü ve geleceği bir araya getirmeyi amaçlayan, insani ve insani değerlere odaklanarak yönetim süreçlerini planlayan, gelişim ve değişimin temel aldığı bir liderlik tarzıdır (Avcı, 2015: 4783).

Burns, liderlik anlayışına yeni bir boyut getirerek liderin takipçileri için ortak ve anlaşılır hedefler belirlediğini savunmaktadır. Bu anlayışa göre liderler, takipçilerinin değer yargılarını önemseyen liderler olmalıdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin değerlerini, ihtiyaçlarını ve inançlarını değiştiren liderdir. Takipçilerini motive ederek, beklenenden daha fazla performans göstermelerini sağlarlar. Bunu takipçilerini bilinçlendirerek, kendi çıkarlarından çok grubun, devletin ya da kuruluşun çıkarlarını düşünmelerini sağlayarak ve takipçilerin ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bir üst seviyeye çıkmasını sağlayarak yapar (Koçel, 2011: 592).

Gelişen dünyanın ihtiyaçlarını karşılamak için karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik olmak üzere üç ana yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bass'a göre, ayırt edici liderlik stilleri dönüşümcü, karizmatik ve karşılıklı olmayan liderliktir. Dönüşümcü liderlikte, takipçiler lidere hayranlık, güven ve saygı duyar. Lider, takipçilerini motive ederek ve yollarında

görevlerini iyi anlayarak ekip adına kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek takipçilerinin başarılı olmasını sağlar (Yukl, 2013: 321-322)

Okullarda eğitim personelinin değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurması esastır ve öğretmenlere rehberlik edebilecek dönüşümcü liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergilediğinde, özellikle müdür ile öğretmen arasında iş birliğine dayalı ve güvene dayalı bir ilişki oluşturan bireysel ilgi boyutunda, öğretmenlerin okula karşı daha olumlu duygular hissettiği bildirilmektedir. Öğretmenler, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerine yönelik olumlu algılara sahiptir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 93).

Örgütsel sinizm, bireyin bireysel ve çevresel faktörler nedeniyle işyerine ve işverene karşı olumsuz tutum, duygu ve davranışlarıdır. Örgütsel sinizm örgütsel alaycılık, örgütle ilgili “olumsuz” inanç ve duygular ile “aşağılayıcı” ve “eleştirel” davranışlarla meşgul olma eğilimindeki tüm inanç ve duyguları içermektedir. Örgütsel hiciv, örgüte yönelik açık ya da örtük olarak yoğun eleştiriler, alaycı inançlar, olumsuz duygular ve olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477). Liderin davranışına tepki olarak, işyerinde hatalı politikalar ve haksız tutumlar sonucunda sinizm duygusu gelişebilir.

Öğretmenlerde örgütsel sinizm, öğretmenlerin okul çalışanlarına karşı negatif bir tutumdur. Öğretmenlerin, okul yönetiminin kararlarına ve işlemlerine karşı bir inançsızlık; niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerin gerçek karakterlerini yansıtmadığı inancıdır. Okul yönetiminin örgütsel sinizminin neden ve sonuçlarını bilmesi, okul çalışanlarını daha iyi tanımasını, okulların başarılı olmasına ve var ise sinizmin olumsuz sonuçlarını etkili ve uygun bir şekilde yönetme imkânı vermektedir. Örgütsel sinizme sebep olan faktörlerin bilinmesi ya da ön görülmesi, okul yöneticilerini bu konuda duyarlı olmasına ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek adımlar atmasına engel olmaktadır (Helvacı ve Metin, 2012: 1475-1497).

Sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik açısından nasıl değerlendirdiği, ilkokulun amaçlarına en üst düzeyde katkı yapabilmesi açısından önemlidir. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini dönüşümcü lider olarak görmesi, güdülenmesini artıracığından performansını ve ilkokulun amaçlarına katkısını olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerini dönüşümcü lider olarak görmesi,

okul yöneticilerine ve okula yönelik güvene dayalı bir etkileşime olanak sağlayarak örgütsel sinizmin oluşmasını engelleyebilecektir. Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevaplar aranmıştır.

1) Sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri nedir?

2) Sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri

a) cinsiyete b) kıdeme c) medeni duruma d) eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

3) Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm hakkındaki görüşleri nedir?

4) Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm hakkındaki görüşleri

a) cinsiyete b) kıdeme c) medeni duruma d) eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

5) Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

İlkokul amaçlarının gerçekleştirilmesinde dönüşümcü liderliğin önemli bir katkısı bulunmaktadır. Dönüşümcü ilkökul yöneticileri sınıf öğretmenlerinin tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesi ilkökulun amaçlarının üst düzeyde gerçekleştirilebilmesi açısından önemlidir. Örgütsel sinizm, dönüşümcü liderliğin aksine ilkökulun amaçlarının üst düzeyde gerçekleştirilmesini engellemektedir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında nasıl

bir ilişki olduğunun araştırılması ilkökul amaçlarının üst düzeyde gerçekleştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu araştırma sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyarak ilkökul amaçlarının en üst düzeyde gerçekleştirilebilmesini sağlama açısından katkı sağlayacaktır.

Varsayımlar

1 Araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri, ölçek maddelerine samimi ve güvenilir cevaplar vermiştir.

2 Örneklem, çalışma evrenini temsil etmektedir.

3 Veri toplama araçları sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ve örgütsel sinizme ilişkin görüşlerini ölçebilecek yeterliliktedir.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2020/2021 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

2. Araştırma, İzmir büyükşehiri oluşturan Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gazimir ve Balçova ilçelerindeki kamu ilkökullerinde görev yapan sınıf öğretmenleriyle sınırlıdır.

3. Araştırma sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ve örgütsel sinizme ilişkin görüşleriyle sınırlıdır.

4. Araştırmada elde edilen veriler, veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

Tanımlar

İlkokul yöneticisi: Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarıyla birlikte çalışma ve iş yapabilme sürecidir (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).

Dönüşümcü liderlik: dönüşümcü liderler kısa ve öz bir şekilde değişimin araçları olarak ifade edilir (Çelik, 2011: 157).

Örgütsel sinizm: çalışanın işyerine, işverene, örgüt içi uygulama ve kurallara karşı geliştirdiği olumsuz tutumlardır (Kalağan, 2009: 38-39).

1. BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizm ve ilgili yurt içi, yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir.

1.1. Dönüşümcü Liderlik

1.1.1. Liderlik

Liderlik, insanların eskiden beri merak ettiği bir uğraştır. Liderlikle ilgili çalışmalar MÖ 400'lü yıllardaki Platon'un *Republic* adlı eserine kadar dayanmaktadır. Ancak liderlik ile ilgili kapsamlı çalışmalara yirmi birinci yüzyılın başlarında başlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda liderlik özellikleri, liderlik davranışları ve liderliğin tanımına cevaplar aranmaktadır (Lunenberg ve Ornstein, 2013: 100).

Yulk (2010: 31) liderlik kavramını çalışan araştırmacıların liderliği farklı farklı tanımladığını, araştırmacıların öznel yargılı cümleler ile liderliği ifade ettiğini ileri sürmektedir. Tarihsel süreç boyutunda değerlendirildiğinde, liderlerde aranan özellikler zaman içerisinde değişiklik göstermektedir. Liderliğe ilişkin ilk tanımlamalarda güç, cesaret gibi kişisel özellikler ön plana çıkmaktaydı (Tuğsal, 2019: 16).

Günümüzde mevcut otoriteyi kullanan yönetici yerine örgüt çalışanlarını, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçirebilen lider kavramı ön plana çıkmaktadır. Yöneticilik kavramı, yerini çalışanlara ilham veren, yaratıcı, yenilikçi, iş birliği içerisinde örgütsel verimliliği arttırmada etkili olan liderlik kavramına bırakmaktadır (Şensöz, 2019: 83).

Günümüzün yüksek teknoloji küresel iş çerçevesinde, kuruluşlar, hayatta kalmak ve hedeflerine ve başarılarına ulaşmak için gelişen teknolojiye, çevreye ve fırsatlara sürekli olarak adapte olmak zorundadır. Sorunlarının etkin liderlikle çözüleceğinin bilincinde olan pek çok kuruluş, bu uyumu kolaylaştırmak ve mevcut zorlukların üstesinden gelerek lider olmak için örgütsel eğitim için milyonlarca dolarlık liderlik geliştirme programlarına yatırım yapmaktadır (McIntyre ve Foti, 2013: 49).

Örgütler sadece liderlik gelişimine para yatırmakla kalmaz, aynı zamanda liderlik mevcudiyeti açısından önemli zaman ve enerji kaynakları da yatırır ve liderlik kavramı örgütün personeli üzerinde örgütsel bir rol oynar. Çünkü çalışanların mutsuz, beceriksiz ve işlerinde sorun yaşadıkları örgütlerde en büyük eksikliğin ya liderlik becerisi olmayan bir çalışana sahip olması ya da örgütte lider olmaması olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle liderlik, günümüz örgütleri bakımından hayati bir öneme sahiptir. Lider yoksa örgütün en önemli basamağı olan vizyoner olma özelliği ortadan kalkacak ve yapılan işlerde geleceğe yönelik yön bulabilme, ilerleme kaydetme aşamasında aksaklıklar meydana gelecektir. Örgüt içerisinde aktif olarak çalışan lider, iş görene motivasyon ve bağlılık aşılarken uzun vadede de örgütün kurulma amaçlarından olan örgütü ayakta tutabilme ve kâr elde etme gücüne sahiptir (Liden ve Lord, 2016: 1378).

Genel olarak lider niteliği taşıyan bir bireyin işyerindeki liderin ruhunu yansıttığı liderlik kavramı, tüm organizasyonda algılanabilir bir kavram olup, çalışanlara gerekli enerjiyi vererek güçlendirir. Çalışanın ısrarı içinde öğrenme ve becerilerin ortaya çıkması işletme açısından değerli bir konu olarak kabul edilir ve uzun vadede olumlu iş sonuçlarına ulaşılması açısından önemli bir süreç olarak tanımlanabilir. Liderlik, temel olarak belirli bir amaca ulaşmak ve bu anlamda lideri olduğu kesimi etkilemek amacıyla belirli tutum ve davranışları şekillendirme süreci olarak tanımlanabilir. Bir lider ile takipçileri arasında ortak bir yöne sahip olmanın, takipçilerin öz motivasyonları ve belirlenen hedeflere ulaşmaları açısından olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir. Liderlik sadece liderin dâhil olduğu bir merkez değil, aynı zamanda lideri çeşitli amaçlarla takip eden takipçileri ve örgütü dışında iş ilişkilerinin olduğu daha büyük grupları bir araya getiren ilişkisel süreçleri de içerir. Diğer tanımlarda yine liderlik hem liderin hem de takipçilerinin liderlik süreçlerinin merkezinde olduğu bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Matz ve Göritz, 2017: 239).

1.1.2. Liderliğin Güçlü Kaynakları

Liderlik tanımlarından yola çıkarak liderin grubu harekete geçirme ve hedefe ulaşmadaki etkinliğinin, grubun özelliklerine göre ortaya çıkan “gücü” kullanabilme becerisine bağlı olduğu söylenebilir. Ancak liderin bu gücü nasıl ve nerede kullanacağı örgütün ve üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Liderlik dinamik bir davranıştır ve liderlik ilişkilerini etkileyen birçok değişken vardır. Bir organizasyonda liderin etkisi, liderin diğerlerini etkilemek için kullandığı gücün türüne bağlıdır (Aslanargun, 2009: 81).

Öte yandan, yapısal ve durumsal gücün kaynakları doğal olarak bilgi, kaynak, karar verme ve diğer insanlara yaklaşmama anlamına gelir çünkü işgücü farklı departmanlara, ekiplere ve gruplara ayrılmıştır. Örneğin, karar verme üzerinde bir miktar etkisi olan bir kişi veya grup, önemli veya kaynak elde etmesi zor olan bir kişi veya grup, yetkiye sahiptir. Yöneticilerin sahip olduğu enerji kaynakları hakkında çeşitli sınıflandırmalar yapılır. Yapılan sınıflandırmalara bakıldığında aynı özelliğin farklı kavramlar için isimlendirildiği ve literatürde farklı çalışmaların olmadığı ifade edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2008: 164).

Yasal güç. Bir liderin örgütsel hiyerarşideki konumu nedeniyle çalışanların davranışlarını etkileme yeteneğidir. Çalışanlar, bir liderin belirli davranışları tahmin etme yasal hakkına sahip olduğunu ve bunları yerine getirmeleri gerektiğini kabul eder. Örgüt üyeleri tarafından liderin davranışını etkileme hakkına sahip olduğunun kabulü yasal otorite ile ilgilidir (Koçel, 2005: 32).

Liderin, mevki ve unvanından aldığı otorite gücünü ifade etmektedir. Yasal güç hiyerarşik pozisyon kaynaklı güç olarak da ifade edilmektedir. Çalışanlar, liderlerinden gelen istek ve emirlere kendilerini uymak zorunda hissetmektedirler (Tuğsal, 2019: 20). Çalışanlar, liderin gücünü yasal olarak gördüklerinden bu güçten etkilenmektedirler.

Raven (2008) yasal gücü dört başlıkta ele almaktadır. Bunlar; yasal pozisyon gücü, yasal karşılıklılık gücü, yasal eşitlik gücü, yasal sorumluluk gücüdür. Yasal pozisyon gücü: Çalışanların, kendilerinden üstün gördüğü resmi ya da gayri resmi denetçi, üst düzeyde askeri personel gibi pozisyonlara sahip insanlara itaat etmelerini gerektirdiğini düşündüren güçtür. Yasal karşılıklılık gücü: Liderin, çalışanları için yaptığı yararlı hareketler sonucunda, çalışanlar kendilerini lidere karşı borçlu hissetmektedirler. Yasal eşitlik gücü: Çalışanların, emeklerini alamadıklarını hissettikleri ve bundan dolayı emeklerinin karşılıklarını isteme girişiminde bulunma hakkının olduğu güçtür. Yasal sorumluluk gücü: Liderin, çalışanlarına yardım etmekle yükümlü olduğu güçtür (Duyan ve Yıldız, 2019: 10).

Her lider, kuruluş tarafından kendisine verilen belirli bir sorumluluk alanıyla ilgili kararlar almaya yetkilidir. Bu sorumluluk alanı, liderin çalışanların davranışlarını etkilemek için kullanacağı yasal güç uygulamalarını tanımlar. Bir lider sorumluluk alanından uzaklaştığında yasal yetkisi azalır. Örgüt çalışanları bir ilgisizlik alanına sahiptir ve liderin bu alandaki emirlerini sorgulamadan yerine getirir (Robbins, 1989: 206).

Resmi iş tanımlarından kaynaklanan bu güç ile lider, çalışanlarının ne tür görevleri kimlerle yapacaklarını belirleme hakkına sahiptir. Çalışanlar, liderlerinden gelen direktifleri takip edip yerine getirmek durumundadır. Lider, görevlere uymayan çalışanlarını cezalandırma hakkına sahiptir. Yasal gücünde bazı kısıtlamaları mevcuttur; lider, çalışanlarından bir dizi davranışları isteme hakkına sahiptir. Örneğin; çalışan mesai saatinden birkaç saat daha fazla çalışma direktifini reddetme hakkına sahiptir (Günsel ve Bozkurt, 2016: 25).

Ödüllendirme gücü. Zorlayıcı gücün tam aksini savunan güçtür. Çalışanların, verilen emir ve görevleri yerine getirmeleri karşılığında liderlerin gerçekleştirdiği ödüllendirme gücüdür. Liderin, yasal gücüne bağlı olarak çalışanlarına ödül vererek uyguladığı güçtür. French ve Raven ödüllendirme gücünü pozitif pekiştirme ile eş görmektedir. Liderin örgüt kaynaklarını dağıtabilme yetkisi vardır. Lider; para, politik destek, tanınma gibi ödüllendirme kaynaklarından faydalanmaktadır (Aslan, 2013: 87).

Ödüllendirme gücü, liderin konumundan kaynaklanan ve liderin ödülleri vermesini sağlayan bir güç türüdür. Liderin durumuna bağlıdır ve lider, istenen davranışlarını ödüllendirerek çalışanları etkilemek için bu gücü kullanır. Bir lider, organizasyon içinde ödül gücünü çeşitli şekillerde kullanabilir. Artan ücret, terfi, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi işler verme, statü değiştirme ve övgü gibi ödüller güç kaynaklarıdır. Astların liderin isteklerine, ödül, birikim, tanınma ve kazanım alma beklentisine uygunluğunu gösterir. Bir lider diğerlerini ödüllendirecek kaynaklara sahipse, astlarını / takipçilerini etkileme konusunda büyük bir güce sahiptir. Genel olarak, liderin kontrolü altında ne kadar çok ödül varsa ve bu ödüller astları için ne kadar önemli olursa, liderin ödülünün gücü o kadar büyük olur (Birgi, 2006: 52).

Lider ödüllendirme gücünü kullanarak, çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır. Bu motivasyon artışı örgütün verimliliğini ve etkililiğini arttırmaktadır. Çalışanların, örgütlerine bağlılıklarının artmasında da fayda sağlamaktadır. Ödüllendirme gücünün yanlış kullanımından kaynaklanan hatalar örgütsel sinizme, örgütsel adaletsizliğe yol açabilmektedir (Erdal, 2007: 13).

Liderin, çalışanlarını ödüllendirme gücü olduğu gibi, çalışanlarında lideri ödüllendirebilme gücü mevcuttur. Örneğin çalışanın hazırlamış olduğu başarılı bir proje bu ödüllendirme gücü içerisinde kabul edilmektedir. Çalışanlar göstermiş oldukları başarıları

ile de liderlerini daha başarılı görünmelerini sağlayarak liderlerini ödüllendirebilmektedirler. Ödül gücünün etkisi, kullanıldığı zamana ve ortamın şartlarına göre değişim göstermektedir (Duyan ve Yıldız, 2019: 11).

Zorlayıcı güç. Zorlayıcı güç, yöneticinin bu gücü çalışanları kötü davranışlarını cezalandırarak etkilemek için kullanır. Bu cezalar, kınama, istenmeyen görevlendirme, yakın inceleme, çalışma kurallarına sıkı sıkıya uyulması, ödemesiz askıya alma, ücret dışı zam ve işten çıkarma şeklinde olabilir. Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün tersi olarak bilinir. Zorlayıcı güç, astları kontrol etme ve liderin talimatlarına uymadıkları için onları cezalandırma yeteneğini yansıtır. Bu gücün özünde zorlama yoktur. Bir liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaları kullanma ve kontrol etme yeteneğini gösterir (Eraslan, 2004: 103).

Zorlayıcı güç korkuya bağlıdır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak, fiziksel güç kullanımından, işe son verilmesi ve başka bir işe atanma gibi cezalandırıcı davranışlara kadar uzanmaktadır. Çalışanların onu bu şekilde algılaması ve yöneticinin gerçekten onu cezalandırma fırsatına sahip olması önemlidir (Ateş, 2002: 217).

Zorlayıcı güç, aynı ilişkinin olduğu bir durumda ödül gücünü ve başka bir durumda zorlayıcı gücü ifade edebilir. Zorla fiziksel güç kullanımı, silah veya diğer araçların kullanılması, istihdamın sona ermesi, rütbe indirimi, doğrudan olumsuzluk içeren eylemler, ödüller, ikramiyeler, izinler vb. Olaylar iptal edilerek çalışma ortamındaki olumlu havanın ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirler olarak uygulanmaktadır (Birgi, 2006: 58).

Etkili bir lider, kesinlikle gerekli olmadıkça genellikle güç kullanmaktan kaçınır. Çünkü güç kullanımı çalışanlarda öfkeye ve düşük üretkenliğe yol açar. Ceza, örgütteki zararlı davranışları önlemek için kullanılabilir. Bu davranışlar; Güvenlik kurallarına uymamak, sorumsuzca yaşamı tehdit eden davranışlarda bulunmak ve yasal taleplere tamamen uymamak olarak ifade edilebilir. Liderin hızı ve personelini haksız yere kınaması, ilişkilerde ciddi bir bozulmaya yol açabilir. Uyarılar düşmanca olmaktan uzak olmalıdır. Lider sakin olmalı ve çalışanların zorunlu cezalardan kaçınmasına ve kurallara uymasına içtenlikle yardımcı olmalıdır (Leithwood, 1992: 10).

Zorlayıcı güç türü sadece liderlerin kullanabileceği bir güç türü olarak düşünülmemelidir. Çalışanların da liderlerini cezalandırabilmeleri mümkündür. Liderini cezalandırmak isteyen bir çalışanın; işini yavaşlatması, bilinmesi gereken bilgileri

liderinden saklaması gibi durumlar çalışanın liderini cezalandırmasına örnek gösterilmektedir. Çalışanların gelen iletileri zamanında liderine ilememesi de bu duruma örnek verilmektedir (Aslan,2013: 87).

Uzmanlık gücü. Uzmanlık gücü, bir yöneticinin sahip olduğu özel bilgi, beceri ve yeteneklerle çalışanların davranışlarını etkileme becerisidir. Çalışanlar, yöneticinin bilgi ve deneyimine güvenirlere. Deneyim gücü, karizmatik güç gibi bir kişilik özelliğidir, ancak daha dar bir karizmatik güç alanını ifade eder. Yeni yöneticiler deneyim kazanmak için zaman alır çünkü deneyimin çalışanlar tarafından fark edilmesi zaman alır. Uzmanlık gücü, yöneticinin üstün ve tecrübeye dayalı bilgisine bağlı olduğundan, standart örgüt üyeleri tarafından daha kolay özümsebilir ve uzun süreli davranış değişikliklerine neden olabilir. Bu güç, bir liderin bilgisi, deneyimi, becerileri ve özel deneyiminden kaynaklanır. Liderin izleyici üzerindeki etkisinde; Takipçilerin bir lidere göre daha az bilgi ve beceriye sahip olduğu varsayımı etkilidir. Bir lider analiz etme, yürütme ve kontrol etme becerisine sahip olmalıdır (Bruins, 1999: 8).

Liderin sahip olduğu uzmanlık alan bilgisinin, yetenek ve deneyimlerinin kendilerinde olmadığını düşünen çalışanlar verilen görevleri gerçekleştirirken liderinin yönlendirmesine uymak istemektedirler. Liderin aldığı doğru kararlarla birlikte gelen başarı, liderin bu gücünü daha da arttırmaktadır (Tuğsal, 2019: 20).

Uzmanlık gücü liderde ve çalışanlarda bulabilen bir güç türüdür. Alanında uzman olan çalışan, sahip olduğu gücü liderini etkilemek için kullanabilmektedir. Çalışanın uzmanlık gücünün etkililiği, liderin bilgi ve beceri düzeyine göre değişim göstermektedir. Alandaki uzman sayısı da çalışanın uzmanlık gücünün etkililiğini belirlemektedir (Aslan, 2013: 88).

Karizmatik güç. Bir yöneticinin hayranlık ve takdir sonucu çalışanların davranışlarını etkileme yeteneğidir. Karizmatik güç, hayranlığı ve saygısı olan bir yönetim modeli olarak ifade edilebilir. Liderin kişiliğinin izleyiciye ilham vermesi, istek ve umutlarını ifade edebilmesi bu kaynağın temelini oluşturmaktadır. Bu çoğunlukla liderin kişisel özellikleri ve davranışlarıyla ilgilidir. Liderin seyirciye çekici gelmesi, astların lider gibi olmasını sağlayacaktır. Bu onların liderlik etme olasılığını arttıracaktır. Lider, grup davranışını etkilemek için yukarıda belirtilen güç kaynaklarından bir veya daha fazlasını kullanır. Bu şekilde, çalışanlar üzerindeki etkisini artıracak ve onları organizasyonun

hedeflerine doğru çalışmaları için motive edecektir. Karizmatik liderin örgüt içerisindeki davranışları ve bu davranışlarının ortaya çıkardığı sonuçlar aşağıdaki Tablo 1.1’de gösterilmektedir.



Tablo 1.1. Karizmatik Liderlik Modeli

Lider Davranışı	İzleyicilerin Kendilerine Güvenlerini Kazanmaları	Motivasyon Mekanizmaları	Kişisel Sonuçlar
Lider bir vizyon belirler.	İzleyenler motive edilir, başarıya uyumlaştırılır, amaçlar konusunda ikna edilir.	Örgütün amaçları ile izleyenlerin çabaları uyumlaştırılır.	Lidere ve vizyona kişisel bağlılık oluşur.
Lider yüksek performans beklentisi belirler ve vizyon gerçekleştirmede yeteneğini ortaya koyarak izleyenlerin güvenini sağlar.	İzleyenler lideri ve örgüt üyeleri ile ortak ilgi alanlarını belirler.	Performans beklentilerinin arttıran çabalar gösterilir.	Kişisel fedakârlık davranışı ortaya çıkar.
Lider modelleri istenilir değerler, özellikler, inançlar ve vizyon gerçekleştirmede istenilir davranışlardır.	İzleyenlerin kendilerine güvenleri ve onurları artırılır.	Amaçlara ulaşmada içsel değerler artırılır.	İşin anlamlandırılması ve iş tatmini sağlanır, performans artar.

Kaynak: Serinkan, 2005: 332.

Karizma, takipçilerinin liderlerinde gördükleri efsanevi güç olarak tanımlanabilir. Bir yandan karizmatik liderlik, böyle bir gücü oluşturan kişisel yeteneğe sahip kişilerin seyirci üzerinde olağanüstü etkiler yaratması anlamına gelmektedir. Astarlar liderleri ve misyonları ile kendilerini tanırlar, lidere aşırı bağlılık ve güven gösterirler, liderin değerlerine ve davranışlarına bağlı kalırlar ve liderle ilişkilerinden kişisel saygı kazanmaya çalışırlar. Karizmatik liderin kendine güveni oldukça yüksektir ve duyguları ile düşünceleri hakkında güçlü inançları vardır (Keçecioğlu, 2003: 96).

1.1.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik 1980'lerde yönetim literatürüne girmesine rağmen konu ile ilgili hem ulusal hem de uluslararası literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Dönüşümsel liderlik ilk olarak 1978'de Mc. Gregor *Liderlik* kitabında kullanılmıştır. Hızla değişen bir ortama uyum sağlamak, dönüşümsel liderlikte son derece önemlidir. Dönüşümcü liderliğin önemi, gerekli dönüşümleri yapma ve çevresel koşullara cevap verme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Kısacası, dönüşümcü liderler, hızlı değişim ve belirsizlik nedeniyle örgütün hayatta kalması için savaşır. Birincil hedefi değişim olan bu liderlik yaklaşımı, organizasyonun misyonunun sürekli yenilenmesini, çalışan memnuniyetinin artmasını ve sürekli gelişimini sağlar. Liderlik literatüründe yapılan çalışmaların son basamaklarından biri olan dönüşümcü liderlik yaklaşımı, yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde kurumların ihtiyaç duyduğu yönetim anlayışı ve çalışma yöntemlerini bütünleştirmektedir. Liderler, değişimi sürdürmek için değiştirmek, grup üyelerini ikna etmek, değişimi etkilemek ve değişimi kurumsallaştırmak için gerekli çabayı gösterirler. Bu şekilde organizasyon büyük ölçüde değişmiştir. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderler kısa ve öz bir şekilde değişimin araçları olarak ifade edilir (Çelik, 2011: 157).

Dönüşümcü liderler sadece düşünmek, sormak ve risk almakla kalmaz, aynı zamanda sergiledikleri davranışlarla insanlara belirli fikirleri aşılar. Bu fikirler, insanlar için endişe, gelişme, farkındalık ve yönlendirmeyi içerir. Dönüşümcü liderler, astlarının sürekli büyümesini ve gelişmesini isterler. Bu nedenle lider, gelişimini ve büyümesini teşvik etmek için astına zorlu görevler verir. Dönüşümcü bir lider, astını iyi tanır, yön verir, tavsiyelerde bulunur ve astlarının performansına yönelik yapıcı eleştiriyi yönlendirir. Lider, astlarının gelişim ihtiyaçlarıyla ilgilenir ve astlarının gelişimini destekler ve koçluk yapar. Liderlerin rolü, büyüme fırsatlarından en iyi şekilde yararlanmaktır. Dönüşüm liderleri hedeflerini sürekli olarak astlarına iletme, onlarla iletişim kurma, onları dinleme ve sorularını

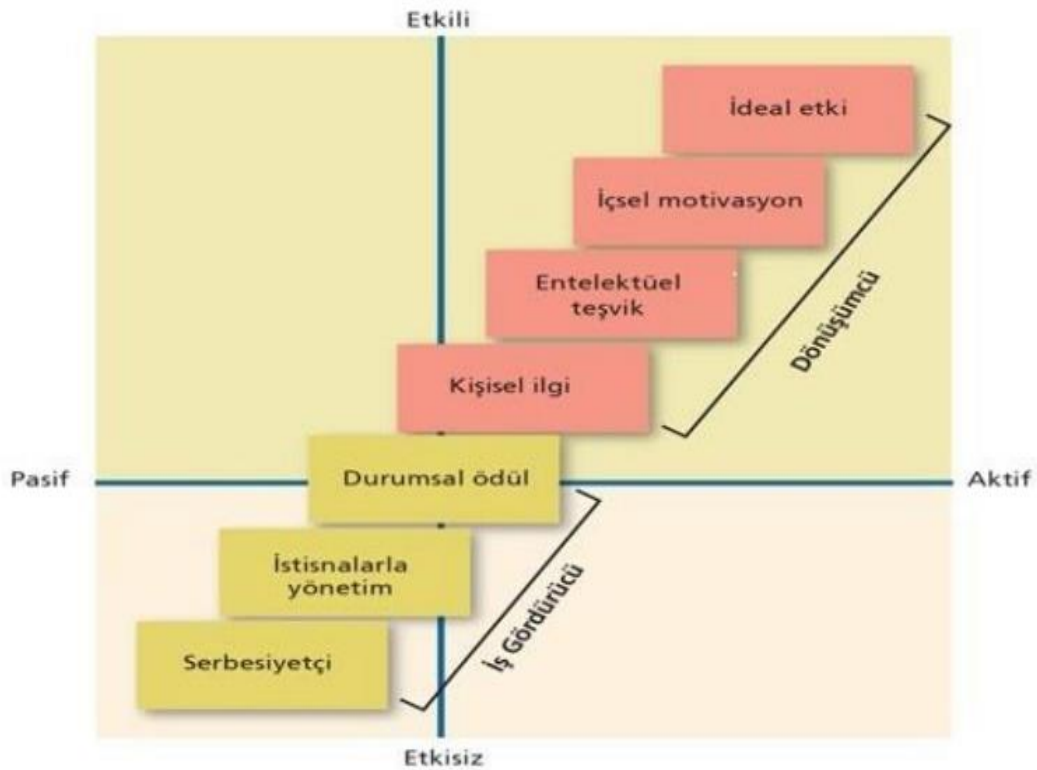
yanıtlamak zorundadır. Çünkü, astlarını dönüşüm sürecine dahil etmek için zor bir motivasyon ve ikna göreviyle karşı karşıya kalırlar. Bu yaklaşımla liderin organizasyon içindeki konumunun artmasına sebep vermektedir. Tüm bu ifadeler birleştirildiğinde dönüşümcü liderliğin anlamı ile ilgili bir açıklama şu şekilde sunulabilir: “Dönüşümcü liderlik, organizasyondaki çevre koşullarındaki değişime göre dönüşüm sürecini başlatır ve yapıyı harekete geçirir; güven, saygı, cesaret vb. Organizasyonun hedeflerine ve misyonuna ulaşma süreci” şeklinde açıklanabilir (Öksüzoğlu, 2016: 4552).

Dönüşüm lideri, astların sadece varoluş amacından ziyade yaratıcılıklarını geliştirmelerine izin veren ve örgütü başarıya ve büyümeye yönlendiren, grubun ve örgütün güven duygusunu anlayıp artırmasına vurgu yapan bir örgütsel iklim yaratır. Dönüşümcü liderler, organizasyonlarının vizyonunu tüm bunları gerçekleştirirken astları ile paylaşırlar. Dönüşümcü liderler, bir vizyon yaratarak ve kendi karizmalarını kullanarak çalışanlarına ilham verir. Bu ifade, liderin organizasyonun geleceğinin hedeflerini astları ile paylaşarak değişim sürecinde aktif bir rol oynaması için güçlendirilmesi gerektiği önermesine dayanmaktadır. Astları üzerinde olağandışı etkileri olan ve astlarının bireysel hedeflerini örgütsel hedeflerle birleştiren liderler, örgütsel hedeflerin çalışanların kişisel beklentilerini aşmasına neden olur. Diğer bir deyişle, örgütsel hedefler çalışanlar için kendi beklentilerinden daha fazla anlam kazanır. Çalışanlar için bu durumda öncelik organizasyonun hedeflerine ulaşmaktır. Bu nedenle astlar beklentilerine teslim olurlar, işlerine odaklanırlar ve sorumluluklarını isteyerek ve şevkle yerine getirirler (Eren, 2008:431).

Liderler astlarına karşı karizmatik olabilir ve böylece onlara ilham verebilir; Her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve onları entelektüel olarak teşvik edebilirler. Dönüşümsel liderliğin dört boyutunun tamamı - ideal etki, içsel motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel ilgi - astların daha fazlasını yapmasına, örgütsel verimliliği ve üretkenliği artırmasına, örgütsel uyumu artırmasına, çalışanların moralini ve iş memnuniyetini artırmasına ve devir ve devamsızlığı azaltmasına olanak tanır. Dönüşüm faktörleri arasında, bazen tek bir kaydırma faktörü, bir kısır döngüde tüm ihtiyaçları karşılayabilir (Tengilimoğlu, 2006: 385). Dönüşümcü liderler için ilk önemli davranış, çalışanları vizyonla buluşturmadır. İkinci eylem şekli, çalışanların vizyonlarına olan bağlılığını güçlendirmektir. Üçüncü davranış yöntemi, çalışanlara özenle davranmaktır (Phipps ve Prieto, 2011: 94).

1.1.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass dönüşümcü liderliğin 4 boyutu olduğunu bunların; karizma boyutu, telkin etme boyutu, bireysel destek boyutu ve entelektüel uyarım boyutu olduğunu söylemiştir (Bass,1990. Akt Akın, 2019). Karizma boyutu; liderin izleyicilerin güvenini kazandığı, izleyiciler tarafından olunması için hayal edilen, özenilen kişi haline geldiği boyutudur. Liderin vizyonunun izleyiciler üzerinde bıraktığı etki, izleyicilerin vizyona olan adanmışlıkları telkin etme boyutudur. Telkin etme boyutunda vizyona olan bağlılık genellikle sembollerle gösterilir. Bireysel destek boyutunda; izleyicilerinin var olan güçlerine ulaşmada yollar gösterirler, izleyicilerine koçluk yaparlar. Entelektüel boyutunda ise varsayımlar yaptırarak, önceki durumları yeni şekillerde iyileştirerek izleyicilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda harekete geçirirler. Böylelikle izleyicilerinin bakış açılarını değiştirirler. İzleyicilerin entelektüel olarak uyarılması, dönüşümcü liderliğin önemli bir boyutudur (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 128).



Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 397.

Şekil 1.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bireyselleştirilmiş ilgi. Liderin çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alarak bireysel düzeyde çalışanlarına ilgi göstermesidir. Dönüşümcü lider bu boyutta her bireyin

özel ve değerli olduğunu düşünmektedir. Lider çalışanların bireysel özelliklerine göre görev dağılımı yaparak çalışanlarının bireysel farklılıklarını kabul etmektedir. (Aslan, 2009: 136).

Lider, her astına ayrı ayrı davranır, kişisel ilgisini gösterir ve koçluk yoluyla tavsiye verir. Astlarını cesaretlendirir, güçlendirir ve onlara değer verildiğini hissettirir. Astlarının onlarla olan memnuniyetini ve takdirini inkâr etmez. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının önemli bir birey olduğu hissini bireysel ilgi ile uyandırır ve astlarını düşünen ve dış çevresine bunu hissettiren bir lider, liderliğini kullanmada büyük bir avantaja sahiptir ve bu tutum, liderliğe bireysel ilgi gibi bir faktörün varlığıyla diğer boyutları güçlendirir. Örneğin, bir liderin karizması, astlarını belirli bir göreve veya vizyona yönlendirir; Bireysel ilgi, astların tüm yeteneklerini kullanmalarını sağlar. Lider, astlarının temel ihtiyaçlarının üzerinde olan ihtiyaçlarını, bireysel ilgi ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak karşılamaya çalışır. Yani lider, astlarını sadece örgütün bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak da görür. Astların endişelerini dinler ve onlara ilgi gösterir. Astlar, öğrenmeleri ve kişisel gelişimleri için tavsiyelerde bulunmaları için zaman ayırırlar. Lider, bireysel farklılıkları ve astların ihtiyaçlarını ve becerilerini dikkate alarak, astlara başkalarının ihtiyaçlarını ve becerilerini nasıl belirleyeceklerini öğretir (Celep, 2004: 76).

Dönüşümcü liderler çalışanlarının, bireysel gelişim ihtiyaçlarını belirledikten sonra ihtiyaçlarını karşılar bazı durumlarda ise çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabileceği alternatifler sunarak kendi kararlarını almalarını sağlamaktadırlar. Bu durum çalışanların duygusal tatmin yaşamasını sağlamaktadır. Bass (1990) dönüşümcü liderin çalışanlarının duygusal tatmin yaşamasına önem vermeleri gerektiğini ifade etmektedir (Şensöz, 2019, ss. 105).

Dönüşümcü liderler, yaptıkları dönüşümlerle kurumlarını geçmişten ayırırlar. Dönüşümcü grup üyeleri birbirlerine önem verirler, entelektüel olarak birbirlerini uyarırlar, birbirlerine ilham verirler ve grup hedefleri belirlerler. Yani dönüşümcü lider, değişimi yaparken astlarını karizmatik davranışlarla etkiler, onlara ilham vererek hedeflere ulaşmaları için motive eder, demokratik bir yapı olarak gördüğü organizasyonda astlarının görüşlerinden yararlanmalarına destek olur ve astlarının büyük dönüşümlerin bir parçası olmasını sağlar. Böylelikle dönüşüm lideri, organizasyonun performansını en üst düzeye çıkarmayı, performans artışı ile kendisini ve astlarını mutlu etmeyi hedefler. Dönüşümcü liderlerin bu özelliklere sahip olması, çalışanlarının kuruma olan bağlılığını artırmakta ve hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlamaktadır. Ek olarak, karizma, ilham verici

yetenek, entelektüel teşvik ve astlara yönelik bireysel ilgi gibi özellikler, yeniden yapılanma ve kriz zamanlarında gerekli organizasyon koşullarının yaratılmasında ve engellerin önlenmesinde etkilidir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2015: 66). Dönüşümcü liderler, astlarını yenilik konusunda destekleyerek ve yaratıcılığı teşvik ederek yüksek performans elde edebilirler. Bu nedenle astların yaratıcılıklarını teşvik eden ve geliştiren bir ortam yaratılmalı, bireylerin kişisel gelişimine katkı sağlayacak eğitimler verilmeli, takım çalışmasına önem verilmeli, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir. Organizasyonlarda yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerinin dönüşümcü liderlik tutum ve davranışları ile desteklendiği bir kültür oluşturulmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 57).

Dönüşümcü liderin bireysel ilgi davranışı, çalışanların kendilerini geliştirmesine katkı sağlamak ve aynı zamanda çalışanların yeteneklerinin örgütün ihtiyaçlarına göre uyarlanmasını sağlamaktadır. Çalışanlarına öğrenme fırsatları sunmaktadır. Sevgi ve saygı iklimi oluşturarak örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlamaktadır (Bolat, 2008: 60).

Entelektüel uyarım. Grup üyelerinin inançlarında ve değerlerinde bir değişiklik olduğu kadar, onların sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin farkındalıkları bir değişikliği gösterir. Böylece astlar benzer sorunlarla karşılaştıklarında alternatif çözümler üretmek için motive edici davranışlar sergileyeceklerdir. Bu aşamada astın değer ve inançlarıyla liderin değer ve inançları ile karşılaştırılması ve lideri benimseme fikri söz konusudur. Bir lider, takipçilerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarını desteklediğinde, entelektüel teşvik söz konusudur. Bu nedenle, astlar daha önce var olan kabulü ve geleneksel çözümleri sorgulayabilir. Lider, problem çözme konusunda farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların bu farklı yaklaşımlar hakkında fikirlerini ifade etmeleri için uygun ortam ve koşullar sağlar. Böylelikle lider, organizasyonun yenilikçi, entelektüel ve değişim odaklı kapasitesini olumsuzluklardan kurtararak harekete geçirir. Çünkü dönüşümcü lider, entelektüel teşvik özelliği sayesinde akılcı düşünebilmek ve organizasyondaki sorunlara mantıklı çözümler geliştirebilmek istemektedir. Bu özelliklerin kuruluşa eklenmesi, çatışmaları azaltmada ve verimliliği artırmada yardımcı olacaktır (Şahin, 2009: 36).

İlham vererek güdüleme. İlham vererek güdüleme, grup üyelerinin ortak hedefleri paylaşmaları, zorluklarla mücadele etmeleri ve çaba göstermeleri için onları cesaretlendirmesi için dönüşümsel liderlik için içsel dürtüyü oluşturur. Bu pozisyon, üst düzey hedeflere ulaşmada astların algılarını ve duygularını harekete geçirerek örgütün hedeflerinin ve misyonunun korunmasını sağlar. Liderler, organizasyonun amacının ve

misyonunun önemini ve her bir astın müstehcen becerileriyle onlara ulaşma sürecinde üstleneceği görevin önemini vurgulayarak onlara ilham verir. Yüksek beklentileri iletir, çabalara odaklanmak için sembolleri kullanır ve önemli hedefleri basit yollarla ifade eder. Bu boyutta liderler, kurumun gelecekteki hedefleri hakkında astlarını bilgilendirir ve astlarının bu hedefe ulaşmak için kendi yeteneklerinin üzerine çıkmasını destekler. Lider, astları için moral kaynağıdır. Basit logoları, sembolleri ve duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu yaratır. Liderlik grubunda ortak hedefler hakkında kolektif farkındalık yaratır (Yılmaz, 2008: 172).

İdealleştirilmiş etki. İdealleştirilmiş etki, iki itici faktörle temsil edilir: davranış ve atfedilen karizma şeklindedir. Davranış faktörü, dönüşümcü liderlerin saygılı davranışını ve güvenini tanımlarken, atıfta bulunulan karizma faktörü ise takipçilerin liderle özdeşleşmesini ve eşleşmesini tanımlar. Güçlü bir idealist boyuta sahip liderler, ahlaki tutumları ve adil davranışları ile takipçileri için örnek rol modellerdir ve karizmalarını takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanmak için kullanırlar (Stewart, 2006: 17).

İdealleştirilmiş etki bileşenini uygulayan dönüşümcü liderler, yüksek bir özgüven duygusu kazanır. Örgütsel misyon ile vizyonu şekillendirirken, onları örgütsel hedeflere ulaşmada etkili bir biçimde hareket etmeye motive eden bir kaliteyi telkin etme eğilimindedirler. Bu unsur ile liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yüksek etik standartlar belirler ve risk alırlar (Williams, 2013: 47).

1.1.5. Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderlik

Eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının kullanımına ilişkin öğrencilerin becerilerinin bilgi kullanımı yoluyla geliştirilmesi, eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesi gibi olumlu sonuçlara ulaşan araştırma bulguları, okullarda öğretimin bir parçası olarak dönüşümcü liderliğin uygulanmasını gerektirmektedir. Bu çalışmalarda dönüşümcü liderliğin öğrenci okuma performansını artırdığı, öğrencileri başarılı olmaya motive ettiği, öğrencileri kendilerini aşmaları ve değişimi kucaklamaları için motive ettiği ve dönüşümcü liderlik ile bu faktörler arasındaki olumlu ilişkilere dikkat çekildiği belirtilmektedir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik niteliklerine değer verirler ve okul yöneticilerini kendilerine güven veren rol modeller olarak görürler. Okul yetkilileri dönüşümcü liderlik davranışları sergilediklerinde özellikle müdür ile öğretmen arasında işbirliğine dayalı ve güvene dayalı

bir ilişki oluşturan bireysel ilgi boyutunda, öğretmenlerin okula karşı daha olumlu duygular hissettiği bildirilmektedir. Öğretmenler, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerine yönelik olumlu algılara sahiptir. Çünkü dönüşümcü lider karakteristiğine sahip okul müdürleri, yüksek motivasyonlu öğretmene düzenli destek vererek ve sorumlu öğrenciler yetiştirmeye odaklanarak yaratıcılığı teşvik etmektedir. Okul müdürleri liderliğin dönüştürücü boyutlarıyla, özellikle entelektüel teşvik ve vizyon oluşturma ile tutarlı davranışlar sergilediğinde öğretmenlerin bağlılığı artar. Öğrenci başarısı, dönüşümcü liderliğin dolaylı bir sonucudur ve okul müdürünün destekleyici rolünün ve öğretmenlerin örgütsel vizyona bağlılığını güçlendiren ekip gelişiminin olumlu bir sonucu olarak görülür (Kalağan ve Güzeller, 2010: 93)

Dönüşümcü liderin karizmaya sahip olması başarısının odak noktasıdır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir, okul çalışanları karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde bir güven duyarlar. Karizmatik liderler, okul çalışanlarının fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük bir emek sarf ederler. Ayrıca dönüşümcü liderler, okul çalışanlarına bireysel destek sağlar, onların mesleki gelişimlerine ve ilerlemelerine yardımcı olur (Çelik, 1998: 20).

Dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin çabalarını takdir eder ve teşvik eder, böylece öğretmenlere psikolojik güç sağlar. Dönüşümcü liderlik müfredatı, öğretmenlerin tutumlarını ve öğrenci başarısını okuma ve matematikte olumlu etkilemektedir. Öğrenci başarısı dâhil olmak üzere okul performansına yönelik öğretmen tutumları gelişti. Bireysel destek gibi bazı dönüşümsel liderlik davranışları öğrenciyi motive eder ve diğer davranış türlerinden daha fazla başarıya götürür. Bireysel destek, öğretmen katılımını, memnuniyetini ve yeterliliğini olumlu ve önemli ölçüde etkiler. Bu pozisyon dolaylı olarak öğrencinin başarısını etkiler. Öğretmenlerin sınıf yönetiminde müfredatlarını ve etkinliklerini geliştirme arzusu, dönüşümcü liderlik davranışından olumlu etkilenmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 93)

1.1.6. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında çalışmaların büyük çoğunluğunun etkileşimci liderlik, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, duygusal zekâ, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, psikolojik güçlendirme, örgütsel öğrenme, örgütsel sessizlik ve yenilikçilik ile ilişkilendirildiği

görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutlarına ilişkin araştırmaların kapsamlı olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların bir kısmında yöneticilerin çalışan algılarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarından bahsedilirken, bazılarında yöneticilerin öz değerlendirmelerinde dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediklerini belirtilmiştir. Çobanoğlu (2003: 254) yaptığı araştırmanın sonuçlarında, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kendisini dönüşümcü lider olarak gördüğünü ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunu bulmuştur.

Eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel kültür, örgütsel adalet, duygusal zekâ ve girişimcilik becerileri ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmalarda değişkenlerin dönüşümcü liderlikle olumlu ve anlamlı ilişkiler içinde olduğu, dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel kültür, örgütsel adalet, duygusal zekâ ve girişimcilik becerilerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Dursun (2009: 293), dönüşümcü ve reaktif liderlik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmış, olumsuz ilişkiler tespit etmiş ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça çalışanların tükenmişlik potansiyelinin azaldığı sonucuna varmıştır.

Canbaz (2019), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık ve sürekli bağlılık arasında düşük düzeyde bir pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yıldız (2019), yüksek lisans tezinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yenilik algılarına etkisini incelemiş; dönüşümcü liderliğin motivasyonel alt boyutu ile bireysel yenilikçilik, değişime direnç, fikir liderliği, deneyime açıklık, risk alt boyut puanları ve toplam yenilik puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Son derece tahmin edici değişkenler vardı.

Aydın Turan (2019) örgütsel sosyalleşme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği yüksek lisans tezinde öğretmen görüşlerine göre katılımcıların çoğunun yüksek düzeyde örgütsel sosyalleşme ve yüksek düzeyde algılanan dönüşümcü liderliğe sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Tünay (2019), örgütsel alaycılığın yönetici yönlendirme davranışı ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiye etkisini araştırdığı yüksek lisans tezinde; örgütsel sinizm ile

çalışanın içsel motivasyonu arasında ters bir ilişki vardır; örgütsel alaycılığın yönetici yetiştirme davranışının iç motivasyonu üzerindeki etkisi kısmen doğrulanmış ve içsel motivasyonun alt faktörlerinden biri olan öz-memnuniyet arasında anlamlı bir doğrusal ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Kaya (2015) Diyarbakır örneğinde İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada; dönüşümcü liderlik faktörleri ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmış. Dönüşümcü liderlik faktörleri arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna varmıştır.

Akkaş Baysal (2013)'ün Afyonkarahisar'da ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerini öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini araştırmak amacıyla yaptığı çalışmada ilköğretim müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık rolleri arasında bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Şahin (2020), İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik davranışları medeni durum, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Fakat yaş, mesleki kıdem, okul türü ve mevcut çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

Karadağ ve Ark. (2009), İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerine ilişkin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin bulunması amacıyla gerçekleştirilen çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumunu ile müdür kıdemleri cinsiyetleri, eğitim durumları arasında anlamlı fark olduğu gözlemlenmiştir. Yine öğretmenlerin iş doyumları ile algıladıkları liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderlik stilinde yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Aynı ilişkinin sürdürümcü liderlik stiline düşük düzeyde olduğu bulunmuştur.

1.1.7. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kim (2012) makalesinde; Güney Kore'de 238 tam zamanlı devlet çalışanı ile bir araştırma yapmış ve bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Belias ve Koustelios (2014) Yunanistan'da bankacılık sektöründe bir araştırma yapmışlar ve bu çalışmada dönüşümcü liderliğin iş doyumu ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Leithwood (1994), okul müdürlerinin okulun yeniden yapılandırılmasına ilişkin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Öğretmen ve okul değişkenleri, dönüştürücü liderlik davranışlarının gösterilmesi düzeyinde girişimciliğin gücünün kullanılma şeklini etkiler. Öğretmenliğin profesyonelliği ve okuldaki sistematik değişim eğilimi, dönüşümcü liderlik davranışlarını etkilemede çok etkili olmuştur.

Jantzi ve Leithwood (1996) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarının okul ortamlarında etkili olduğu belirlenmiştir. Bu etki sınıf koşullarında da etkilidir. Okul koşulları ve dönüşümcü liderlik anlamsız ve olumsuz olsa da değişime etkisi %17 olarak belirlenmiştir.

Hartsfield'in (2003) "Dönüşümcü Liderliğin İç Dinamikleri: Maneviyat, Duygusal Zeka ve Öz- Yeterlilik'in Etkileri" başlıklı doktora tezinde, dönüşümcü liderlikte en güçlü yordayıcı değişkenin duygusal zeka olduğu, bunu öz değişkenlerin izlediği tespit edilmiştir.

Reynolds (2009) tarafından "Güneybatı Arizona Liselerinde Dönüştürücü Liderlik ve Öğretmen Motivasyonu" adlı çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışlarındaki azalmanın öğretmen motivasyonunu azaltıcı etkisi olduğu belirlenmiştir.

Routledge (2010) dönüşümcü liderliğin ilköğretim öğrencilerinin başarı düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı bir çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarının başarı üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar, okul müdürlerinin hedeflerinde yüksek performans sergilediklerini, akademik başarının önemini vurguladığını ve öğrenci başarısında etkili bir öğrenme ortamı oluşturduğunu göstermektedir. Routledge tarafından yapılan araştırma sonuçlarında, akademik iyimserlik ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

1.2. Örgütsel Sinizm

Sinizm kavramı çok boyutlu bir kavramdır ve felsefe, sosyoloji, din, siyaset bilimi, psikoloji gibi çeşitli sosyal bilimlerden incelenmiştir. Bahsedilen disiplinlerin her biri sinizm kavramını farklı bir bakış açısıyla ele almış ve farklı yönleriyle değerlendirmiştir.

Alaycılık kavramı, bir “yaşam felsefesi” olarak yorumlandığında, tüm dünya işlerinden kaçınır, dünya nimetlerinden uzaklaşır; Günlük yaşam felsefesinde “körlük” ve “cesaret” davranış boyutunda “güven” ve “pervasızlık” ile bağlantılı olarak kullanılmaktadır (Şirin, 2011: 22-24).

Yapılabilecek en genel tanımı ile sinizm; kişiye, gruplara, sosyal topluluklara ve kurumlara dair onları küçümseme ve güvensiz bulma tutum ve davranışlarının tümüdür. Bu tutum ve davranışlar yaşanan örgütsel değişimlerde örgütün farklı şekilde sonuçlar çıkarmasında ve çalışan diğer insanların bireyin kendisi ile benzer şekilde düşündüğünü belirtmesi durumunda ortaya çıkar (Gün, 2015: 9). Sinizm kavramını açıklarken kişilik özelliklerinin de üzerinde durulmuştur. Sinizm ve kişilik özelliklerine vurguyu yapan Graham (1993) kişilik özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:

- Farklı insanlar yalancı, bencil ve ilgisiz olarak düşünme,
- Arkadaş ve yardım sever olmama,
- Baskı yapma ve insanlara yaklaşma,
- Başkalarından alınan taleplere alınmadan ve bundan olumsuz şekilde değerlendirme,
- Başkalarının ihtiyaçlarını ve dürtülerini sorgulama.

Sinizm, örgütsel olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örgütsel sinizm örgütsel alaycılık, örgütle ilgili “olumsuz” inanç ve duygular ile “aşağılayıcı” ve “eleştirel” davranışlarla meşgul olma eğilimindeki tüm inanç ve duyguları içermektedir. Örgütsel sinizm, örgüte yönelik açık ya da örtük olarak yoğun eleştiriler, alaycı inançlar, olumsuz duygular ve olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477).

1.2.1. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizm üzerine yapılan pek çok çalışma, sinizme sebep olan unsurların birbirinden farklı olduğunu göstermektedir. Yapılan bazı çalışmalarda liderin davranışının bireyleri olumsuz etkilemesi nedeniyle sinizme sebebiyet veren unsurlardan biri olarak örgütsel sinizm görülürken, nedenlerinin sorgulandığı diğer çalışmalarda ise bir liderin eğitim düzeyinin sinizmi etkilediği belirtilmektedir. Örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalarda, psikolojik ve sözleşmeye dayalı sözleşme ihlali gibi nedenler örgütsel sinizme yol açan faktörlerden biri olarak görülmektedir. Psikolojik sözleşmeler operasyonel ve ilişkisel

olmak üzere iki kısma ayrılır. İşlem sözleşmeleri, çalışanın organizasyon içindeki ekonomik çıkarlarına dayanırken, ilişkisel sözleşmeler genellikle karşılıklı görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini içeren uzun bir süreci temsil eder. Sinizm alanındaki bilimsel araştırmalar, bir örgütteki bireylerin olumsuz tutumlarının yüksek iş gereksinimleri, zaman baskısı, kontrolsüzlük, duygusal istismar, işyerinde zorbalık gibi çalışma şartlarından kaynaklandığını göstermektedir. Bazı araştırmacılar, örgütsel sinizminin örgütsel söylemler ile yapılanlar arasındaki uyumsuzluklardan kaynaklanan boşluklardan kaynaklandığını iddia etmektedir. Örgütün vaat ettikleri ile elde edilenler arasındaki boşluklar göz önüne alındığında, çalışanlar arasında karamsar tutumların artması şaşırtıcı değildir. Örgütsel sinizmin teorik temellerinden biri olan sosyal değişim ve beklenti teorisi açısından örgütsel sinizminin nedenlerine baktığımızda, bir organizasyonda çalışan bireylerin örgüte sağladıkları karşılığında belirli beklentileri olduğu belirtilmektedir. Bu beklentiler karşılanmazsa, kişi üzülür ve yenilmiş hissedecektir (Torun, 2016: 326).

Örgütsel sinizme neden olan faktörler arasında “güven” duygusunun özellikle önemli olduğu belirtilir. Çünkü genel olarak güvensizlik duygusu, bireylerin birbirleriyle önyargı ve şüpheyle başa çıkmasına, geri çekilmesine ve hem kuruma hem de örgüt içindeki bireylere karşı olumsuz duygular beslemesine neden olur. Bu nedenle, güven eksikliği örgütsel sinizmin bir nedeni olarak görülebilir. Örgütsel sinizm nedenleri bazı yazarlar tarafından kişilik özellikleri açısından tartışılmıştır (Akman, 2013: 76).

1.2.1.1. Bireysel nedenler

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sinizm ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri araştıran yeterli sayıda çalışma olmadığı görülmektedir. Çalışmalarda genel olarak kişisel özellikler içerisinde yer alan demografik değişkenlere ağırlık verilmiştir. Bu çalışmalarda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir, hizmet süresi ve mesleki kıdem gibi değişkenler örgütsel sinizm ile güçlü bir ilişkiye sahip olmamakla birlikte çalışanların olumsuz tutumlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bu kişisel özellikler genellikle bir kontrol değişkeni ve ara değişken olarak kullanılır. Buna dayanarak, bu özellikler sırasıyla vurgulanacaktır (Özgener, 2008: 63).

Yaş. Bireylerin işlerine yönelik algıları, istekleri, beklentileri ve tutumları yaş dönemlerine göre farklılık gösterebilir. Farklı yaşlardaki bireyler olayları farklı algılayabilir ve yorumlayabilir ve bu olaylara yönelik duygu ve davranışları da farklılık gösterebilir.

Kanter ve Mirvis, araştırmalarında, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18-25 yaş arası çalışanların 55 yaş ve üstü çalışanlara göre daha karamsar olduğunu bulmuşlardır. Diğer bir deyişle, yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki vardır. Yazarlara göre, genç çalışanlar için örgütsel sinizm seviyeleri daha yüksektir. Bu sonuç, gençlerin daha yüksek finansal getiri ve finansal beklentilere sahip olmasıyla açıklanmaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991: 57).

Tüm bu bilgiler ışığında, genç çalışanların çalışma hayatlarının erken dönemlerinde eğitimlerine ve niteliklerine uygun bir işte çalışma isteklerini değerlendirdiğimizde; bu bireyler, hızlı bir şekilde öğrenip adapte olabileceklerine inanarak, kişisel yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri işlerde kısa sürede ilerleme fırsatı isterler. Ancak alışma hayatının başlangıcında olan bu genç çalışanların beklentilerinin karşılanamaması, bireylerin hayal kırıklığına uğramasına, olumsuz tutumlara ve organizasyonlarına yönelik örgütsel sinizmlere neden olmaktadır. Dolayısıyla farklı yaş gruplarındaki çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik tutumları ve örgütsel sinizm düzeylerinin de farklılık gösterebileceği söylenebilir. Bu anlamda gençlerde alaycı durumların daha görünür olduğunu söylemek mümkündür (Kalağan, 2009: 73).

Cinsiyet. Kadın ve erkeklerin işe benzer tepkiler verdiği görüşünü savunan çalışmalar olsa da farklı ırkların insanlara farklı roller yüklediğine ve onların bireysel ve iş değerlerinde farklılıklar yarattığına inanmak da yaygındır. Ayrıca duygu ve beklentiler açısından baktığımızda cinsiyetlerin bireyleri duygu yoğunluğu ve çalışma hayatından beklentiler açısından farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla her iki cinsiyetten kişilerin örgütleri ve iş pozisyonları hakkındaki değerlendirmelerinin aynı olmayacağı öngörülebilir. Kanter ve Mirvis çalışmasında, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek örgütsel sinizm düzeylerine sahip oldukları bulunmuştur (Metin ve Kızıldağ, 2017: 138).

Lobnikar ve Pagon (2004: 354), 541 polis memurunun katılımıyla polis sinizm ile yaptıkları çalışmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel sinizme sahip olduklarını bildirmişlerdir. Yazarlara göre bu sonuç, örgütlerde kadınlara karşı mağduriyet (mağdur olma) derecesi ile açıklanmaktadır. Bazı yazarlar, cinsiyet değerleninin, çalışanlara örgütsel alay etme tutumunu önemli ölçüde etkileyen bir kişilik özelliği olmadığını belirtmektedir.

Efiliti vd. (2008) yönetici sekreterleri ile ilgili çalışmalarında cinsiyet değişkeni ile örgütsel ironi arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmektedir. Kalağan ve Güzel'in (2010: 50) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Araştırmanın sonuçlarından biri, örgütsel sinizm ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığıdır.

Medeni Durum. Çalışanların evli veya bekâr gibi medeni durumları, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir faktör olarak görülmektedir. Kanter ve Mirvis (1989: 100), eşlerinden ayrılmış ya da boşanmış kişilerin, evli ya da bekârlara göre çalışma hayatında daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm ile karşılaştıklarını belirtmektedir. Öte yandan, çağrı merkezi çalışanları üzerine yaptığı araştırmada Delken (2004: 277), bireysel çalışanların bir ilişkiyle ilişkili çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel sinizme sahip oldukları sonucuna varmıştır.

Efiliti vd. (2008: 3) genel sekreterler üzerine yaptıkları araştırmada, çalışanların medeni durumu ile örgütsel ironi arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde, Erdost vd. (2007: 84) çalışmalarında örgütsel sinizm ve sosyal statü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Eğitim. Eğitim düzeyi, bir bireyin çalışma hayatına yaklaşımını ve çalışma hayatından beklentilerini etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe işe yüklediği anlamlar ve iş hayatından beklentileri de değişir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, bireylerin farklı eğitim düzeylerinin farklı düzeylerde örgütsel sinizme yol açtığı görülmüştür. Bu çalışmalara dayanarak eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Diğer bir deyişle, eğitim seviyesi ne kadar yüksekse, örgütsel sinizm seviyesi o kadar yüksektir. Tokgöz ve Yılmaz (2008: 21), otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için otel şirketlerinde çalışan 346 çalışan üzerinde araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar, bu farkın özellikle ilköğretime sahip çalışanlar ile üniversite ve yüksek lisans eğitimi olanlar arasında belirgin olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle eğitim düzeyi ne kadar yüksekse örgütsel sinizm düzeyinin de o kadar yüksek olduğu söylenebilir.

Kalağan ve Güzeller (2010: 40), öğretmenler üzerine yaptıkları başka bir çalışmada öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre, bir bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütsel sinizm seviyesi de yükselir. Araştırmacılara göre bu, derecesi olan çalışanların diğerlerine kıyasla mevcut durumu kabul etmekte zorluk çekmelerinden kaynaklanmaktadır.

Aynı şekilde Tükeltürk vd. (2009: 111) yaptıkları çalışmada, otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile örgütsel sinizm arasında önemli bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ancak eğitim seviyesi ile örgütsel sinizm arasındaki bu önemli ilişki olumsuzdur. Diğer bir deyişle, çalışanlar daha az eğitilmiş hale geldikçe, örgütsel sinizm seviyeleri de artar. Buna göre örgütsel sinizm konumu, lise ve dengi okul mezunları arasında en yüksek, mezunlar arasında en düşük olarak görülmektedir.

Altınöz vd. (2011: 166) benzer sonuçlara ulaşmış ve araştırmalarında çalışanın eğitim seviyesi ne kadar düşükse sinizm tutumlarının da o kadar yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, kurum içi terfi ve ücret dağılımlarının haksız değerlendirilmesi nedeniyle eğitim düzeyi düşük çalışanların daha kötümser tutumlara sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Hizmet Süresi. Hizmet süresi, bir çalışanın ne kadar süredir işte olduğunu gösterir. James'e (2005: 20) göre örgütsel sinizm ile hizmet süresi değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır, ancak bu ilişkinin düzeyi düşük bulunmuştur. Delken (2004: 81), çalışmasında çalışanların bir organizasyondaki hizmet süreleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Buna göre bir kişinin organizasyonda çalışma süresi arttıkça örgütsel sinizm seviyesi de artmaktadır. Araştırmacılara göre, mevcut işlerinde daha uzun süre istihdam edilen veya daha uzun iş tecrübesine sahip olan çalışanlar, mevcut işte daha kısa iş tecrübesine sahip olanlara göre daha fazla sinik tutuma sahiptir. Altınöz vd. (2011:171), örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Ankara'da faaliyet gösteren konaklama şirketlerinde çalışan 210 otel işletmecisi üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel ironi sinizm ile çalışanların hizmet süresi arasında önemli bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre bir bireyin hizmet süresi arttıkça örgütsel sinizm seviyesi de artmaktadır. Ortalamalara bakıldığında araştırmacılar, karamsar tutumun daha çok 11-15 yaş arası çalışanlarda ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

1.2.1.2. Örgütsel nedenler

Örgütsel sinizm ile ilgili literatür incelendiğinde, birçok farklı örgütsel faktörün örgütsel sinizme yol açtığı görülmektedir. Yönetimi değiştirmeye yönelik yetersiz çabalar, rolün aşırı stres ve yükü, beklentileri karşılayamama ve sosyal desteğin yetersizliği ve iletişim eksikliği ile psikolojik sözleşmelerin ihlali, personelin organizasyonlarına karşı sinik tavırlar geliştirmesine neden olur. Yüksek yönetici maaşları, düşük örgütsel performans ve özellikle işten çıkarmalar, işyerinde sinizmin başlıca belirleyicileridir. Andersson ve Bateman'a (1997: 83) göre zayıf örgütsel performans, çalışanların örgütlerine yönelik sinik tutumlarının gelişiminde etkilidir ve bireyler kuruma ve liderlerine karşı aşağılayıcı bir tutum sergileyebilir ve olumsuz davranışlar sergileyebilir.

Örgütlerde var olan uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğunun fazla olması, etkili olmayan liderlik ve yönetim, işyerindeki yeni düzen, organizasyonda devam eden küçülmeler ve kademelerde azaltılmaya gidilmesi gibi çeşitli faktörler, örgütsel sinizmin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu ve benzeri deneyimler neticesinde bireyin örgüt içinde beklentileri yerine getirilmemekte, gelişimi ve kişisel doyumu için gerekli olan ihtiyaçlar karşılanmamaktadır. Bu yaşanan durumlar ise bireyin derin bir hayal kırıklığı ve hüsrana yaşamasına sebep olmaktadır. James, araştırmasında örgütsel sinizm tutumunun oluşmasında etkili olan en önemli faktörlerin örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri ve algılanan örgütsel destek olduğunu belirtmiştir. Bunlara ek olarak örgüt içinde gerçekleşen işten çıkarmalar, işgücü azaltma, örgütsel performans ve yüksek yönetici ücretleri gibi faktörler de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Naus, 2007: 75).

Organizasyonun yeniden yapılandırılması ve yeniden düzenlenmesi gibi uygulamalar, şirket birleşmeleri maliyetlerin azaltılmasını gerektirir ve bu gibi durumlarda kuruluşlar kapsamalarını daraltır. Organizasyonlarda çeşitli nedenlerle işten çıkarmalar çalışanların motivasyonunu düşürmekte ve bireyler güvensiz bir ortamda organizasyonlarına karşı olumsuz tavırlar geliştirmektedir. Ek olarak, rol belirsizliği, rol bozulması ve aşırı çalışma gibi rol ve iş özelliklerinin de örgütsel sinizme etkili olduğu belirtilmiştir. Örgütsel alaylara yol açabilecek bir başka faktör, örgütte kayırmacı davranışın yaygınlığıdır. Karademir'in (2016: 95) çalışmasında kayırmacılık ve örgütsel sinizm arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışan örgütsel yönetim ile ilgili

kayırmacılık konusunda daha bilinçli hale geldikçe, örgütsel sinizm seviyesi de artacaktır. Bu bağlamda, kayırmacılığın örgütsel sinizmi etkilediği düşünülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali. Örgütsel sinizme dikkat çeken bir diğer konu ise psikolojik sözleşme ihlalleridir. Pek çok araştırmacı, psikolojik bir sözleşmenin ihlal edildiği algısının örgütsel sinizm konusu olduğu konusunda hemfikirdir. Rousseau, psikolojik sözleşmelerin “karşılıklı yükümlülükler dâhil olmak üzere bir birey ve bir organizasyon arasındaki bireysel inançlar” tanımını kullanmıştır. Yapılan bu tanımların ışığında, bir psikolojik sözleşmeyi mevcut beklentilerin dinamik ve yazılı olmayan bir kümesi olarak tanımlamak mümkündür. Bir kişi bir organizasyona katıldığında, organizasyondan elde etmeyi umduğu ilerleme, maaş, statü, ofis alanı ve dekorasyon gibi bazı beklentilere rağmen bu beklentileri yerine getirmesi karşılığında teknik bilgi, zaman, enerji, sadakat, iletişim becerileri, organizasyonun sadakat ve yönetim becerilerini ekleyebilir. Robinson ve Rousseau'ya (1994: 227) göre psikolojik sözleşme ihlali, bir örgütün, bireylerin psikolojik sözleşmelerinin içeriğini oluşturan sorumluluklardan bir veya daha fazlasını yerine getirememesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Ücret, terfi, gelişim, eğitim gibi çalışanlara kuruluş tarafından verilen vaatlerin yerine getirilmediği alanlarda ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlalleri, bireyin örgüt içinde adaletsizlik ve güvensiz bir ortam algısının gelişmesine yol açar.

Bir psikolojik sözleşmenin ihlali, taraflardan birinin karşılıklı vaatlerin bir sonucu olarak elde edilenlere ilişkin bilişsel ve zihinsel bir yargı içinde vaat edilen yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumunda ortaya çıkar. Kuruluş tarafından sağlanan faydaların kuruluşun taahhüt ettiği faydalara oranı ise; çalışanın yaptığı katkıların taahhüt edilen katkılara oranı, çalışanın taahhüt ettiği katkı yüzdesinden az ise, çalışan sözleşmenin ihlal edildiğine inanmaktadır (Sur, 2010: 75).

Robinson ve Rousseau'ya (1994: 229) göre psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışanın örgüte ilk katıldığında özgüveninin ve inancının sarsılmasına neden olmakta ve bu tutum kuruma karşı olumsuz duygu ve tutumları beraberinde getirmektedir. Çalışanlar, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini fark ettiklerinde, başka bir deyişle, kuruluştan bekledikleri ile kuruluşun onlara sundukları arasında derin bir fark olduğuna inandıklarında öfkelenebilir, sinirlenebilir veya kayıtsız kalmayı tercih edebilirler. Psikolojik sözleşmesini ihlal etme algısı, iş hayatını olumsuz etkileyen öfke, açgözlülük ve intikam gibi duygulara yol açabilir.

Çalışan ile organizasyon arasındaki karşılıklı beklentilerin psikolojik sözleşmenin temelini oluşturduğu düşünülmektedir. Çalışan, organizasyondan beklediğini alamazsa veya organizasyonun verdiği sözlerin yerine getirilmediğine inanırsa, çalışan hayal kırıklığına uğrar ve çalışanın zihninde kurulan sözleşme bozulur. Bu tutum, çalışanda sinizmin oluşmasına yol açar. Böyle bir durumda çalışan, sinizmin yanı sıra yönetime yönelik öfke besler, yaptığı işin sahibi olmaz ve işinden uzaklaşır (Özgen ve Özgen, 2010: 340).

Pugh vd. (2003: 46) göre psikolojik sözleşme ihlali, gelecekteki durumların olumsuz sonuçlarına odaklanan, endişe ve sıkıntıya yol açan olumsuz bir duygusal deneyimdir. Bu bağlamda psikolojik bir sözleşme ihlali, yeni iş ilişkileriyle ilgili beklentileri ve inançları etkileyebilir. Bu nedenle, psikolojik bir sözleşmenin ihlali, bir bireyin yeni organizasyona olan kaygı düzeyi ile güveni arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğinden, çalışan kendini zayıf hissedecek ve yeni bir organizasyonda pozisyon almaya daha az hazır olacaktır.

Örgütsel adalet. Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmi etkileyen bir diğer önemli faktörün örgütsel adalet olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet, yöneticiler tarafından kurum ve çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar ve alınan uygulamalara ilişkin çalışanların olumlu algısı olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, ücret, ödül, ceza ve terfilerin organizasyon içinde nasıl uygulanacağı, bu kararların nasıl alınacağı veya bu kararların çalışanlarla nasıl paylaşılacağı organizasyon adaleti olarak yorumlanabilir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 89).

Örgütsel adalet, üç adalet türünden oluşmaktadır. Bunlar; sonuçların ne adil olduğu ile ilgili bireyin algılamalarını içeren dağıtım adaleti; bu sonuçlara neden olan prosedürlerin veya bir başka ifade ile işlemlerin ve karar alma süreçlerinin adilliği ile ilgili algılamaları içeren prosedür adaleti ve örgütte kişiler arası etkileşimin neticesinde oluşan etkileşim adaletidir (Köybaşı vd., 2017: 64).

Dağıtım adaleti, Adams'ın eşitlik teorisi temelinde geliştirilmiştir. Dağıtım adaleti, bir organizasyon içindeki çalışanlar tarafından elde edilen sonuçların adalet algısını ifade eder. Bir organizasyon bağlamında dağıtım hakkaniyeti; görevler, maaşlar, fırsatlar, hizmetler, cezalar / mükâfatlar, ücretler, statüler ve terfiler gibi her türlü kazancın bireyler arasında paylaşılması ve çalışanların bu kazanımların / sonuçların ne kadar adil olduğuna ilişkin algılarını ifade eder. Bu tür bir örgütsel adaletin bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri ile ilişkili olduğu söylenebilir (Söyük, 2007: 155).

İşlemsel adalet; “Kaynakların ve kârların dağıtımına ilişkin kararların adaletine ilişkin bir algı” olarak tanımlanmaktadır. İşlemsel adalet, fazla ödeme veya eksik ödemeden kaçınma, kararlara katılım, raporlama vb. sonuçlara neden olan süreçlerin olarak tanımlanmaktadır. Karar vericilerin süreçleriyle ilgili işlemsel adalet, mümkün olan en fazla miktarda objektif ve doğru bilgi ile hareket etme ve hatta gerekirse alınan kararları gözden geçirme ve değiştirme erdemidir. İşlemsel adalete göre çalışanlar, örgütleriyle ilgili adalet algılarını oluştururken, sadece elde ettikleri kazanımlara / sonuçlara değil, bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adaletine de önem verirler (Efeoğlu ve İplik, 2011: 43).

İş doyumunu. İş doyumunu, iş koşullarının (işin kendisi, yönetim pozisyonu) veya yapılan işten elde edilen sonuçların (ücretler, iş güvenliği) bireysel bir değerlendirmesidir. İş doyumunu; standartlar, değerler ve beklentiler süreçleriyle ele alınan iş algıları ve çalışma koşullarına karşı kişinin geliştirdiği iç tepkilerden oluşur. Buna dayanarak, iş doyumunu, bir bireyin işe ilişkin algısı, faydaları ve bu algıya verdiği duygusal tepkidir. İş doyumunu genellikle bir bireyin bir iş ortamındaki deneyiminin olumlu bir etkisi olarak kabul edilir. İş doyumunu, organizasyondaki bireylerin bağlılığının, çekiciliğinin, etkililiğinin ve yeterliliğinin temel bir bileşenidir. İş doyumunu, en genel anlamda bir bireyin belirli bir işe verdiği olumlu duygusal tepkiler olarak ifade edilir. İş doyumunu, çalışanın duyguları ve deneyimleriyle doğrudan ilgilidir. Kişi işinden gerekli memnuniyeti sağlarsa, işine ve içinde çalıştığı çalışma ortamına karşı olumlu bir tutum geliştirecektir. Ancak çalışanların organizasyonla ilgili beklentilerinin karşılanmaması hayal kırıklıklarına yol açacak ve bunun sonucunda birey kuruma karşı olumsuz tutumlar geliştirecektir (Çekmecelioglu, 2007: 361).

İş doyumunu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki bu aşamada ortaya çıkar. Bir çalışanın beklentilerinin karşılanamamasıyla ortaya çıkan derin hayal kırıklıkları, bireysel örgütsel sinizm, kaygı, karamsarlık, aldatma, hayal kırıklığı ve örgütsel sinizm yol açtığı öfke, bireylerin iş tatminsizliği yaşamalarına neden olacaktır. İş doyumunun bir bireyin işine yönelik olumsuz tutum ve değerlendirmelerini içerdiği düşünüldüğünde, çalıştıkları kuruma yönelik olumsuz tutumları ifade eden bireysel ve örgütsel sinizm arasında önemli bir ilişki olduğunu söylemek mümkün olacaktır. İş doyumunu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara baktığımızda, iki değişken arasında önemli olumsuz ilişkiler olduğu görülmektedir. Buna göre, yüksek düzeyde çalışan örgütsel sinizmi iş tatminsizliğine yol

açar. Başka bir deyişle, çalışanın örgütsel sinizm düzeyi arttıkça iş doyumunu düzeyinde azalma olduğu tespit edilmiştir (Arslan, 2016: 33).

Boyalı (2011: 27), örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla banka ve finans kuruluşlarında çalışan banka çalışanları ve yöneticileri üzerine yaptığı araştırmada, iş doyumunu ile örgütsel sinizminin tüm boyutları ve örgütsel sinizm arasında negatif anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuştur. Buna göre, çalışanın örgütsel sinizm seviyesi ne kadar yüksekse, çalışanın iş doyumunu seviyesi o kadar düşüktür.

1.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Sinizmin boyutları üzerine yapılan önceki çalışmalarda genel itibari ile bireyin çalışanların örgüte karşı sergiledikleri olumsuz tutumlarından bilişsel boyut üzerinde durulmuştur. Fakat bilişsel boyuta olan ağırlık Dean vd. (1988: 344) çalışmaları sonucu ortaya çıkardığı üç temel boyut ile yeni bir bakış açısı kazanmıştır. Bunlar, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bilişsel boyut (bilişsel sinizm) örgüte karşı olumsuz duygu (duyuşsal sinizm) ve örgüte karşı eleştirel ve küçümseyici davranışları içerisinde barındıran davranışsal (davranışsal sinizm) boyuttur.

Bilişsel boyut. Örgütsel sinizminin bilişsel boyutu, bir çalışanda ortaya çıkan örgütsel adalet, dürüstlük gibi etik ilkelerin yokluğuna olan inancı temsil eder. Örgütte sinik hale gelen bir birey, yaşadığı çevrenin ahlaki kurallardan yoksun olduğuna ve örgüt içindeki insanların tutarsız ve güvenilmez olduğuna inanır. Fitzgerald'a (2002: 45) göre bilişsel boyut, örgütsel bütünlük ve dürüstlük duygusunun bilinçli değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Helvacı ve Çetin (2012: 1147), bu boyutu, bireylerin örgütün kararlarına inanmaması, bireysel ve örgütsel hedeflere güvensizlik olarak tanımlamaktadır.

Beğenirbaş ve Turgut'a (2014: 232) göre sinik birey örgütsel olarak bilişsel boyutta örgüt içindeki her ilişki ve etkileşimin bireylerin ilgi ve çıkarlarına göre şekillendiğine inanır. Onlara göre çalışanlar, kendileriyle bağdaşmayan, etik olmayan, saygı ve dürüstlükten yoksun, dürüst olmayan ve vicdan duygusu taşımayan davranışlar sergilemektedir.

Duyuşsal boyut. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda öne çıkan bir faktör, çalışanların kuruma verdikleri güçlü duygusal tepkilerdir. Bu boyut, bireylerin bilişsel boyutta oluşan inançlarının duygusal tepkilerine dönüştüğü boyuttur. Duyuşsal boyut

çalışanda aşağılama, utanç, öfke ve nefret gibi olumsuz duyguları aşırı derecede uyarılır. Barut'a (2002: 445) göre bireyin bu aşamada sergilediği olumsuz tutumlar, kişinin konu ile ilgili geçmiş deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Bu görüşe göre, bir kişide olumsuz duygular oluşuyorsa bunun birincil anlamı, bireyin bu uyarılarla daha önce bir ilişki yaşamış olmasıdır.

Davranışsal boyut. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranış boyutu, bireyin sözler ve eylemler aracılığıyla kendisini pekiştirdiği inanç ve fikirlerin ortaya çıktığı boyuttur. Yani örgütsel sinizmin bu boyutunda birey bilişsel ve duygusal unsurlara göre hareket etmektedir. Kişinin ilk iki boyutta sahip olduğu tepki ve duygular hiçbir şekilde davranışa dönüşmezken, bu tepki ve düşünceler son boyut olan davranış boyutunda eyleme dönüşmeye başlar. Bu boyutta çalışan, çalıştığı organizasyondan şikâyet etmeye, karamsarlığından bahsetmeye ve organizasyonun geleceği ile ilgili olumsuz beklentilerini dile getirmeye başlar. Uzun vadede sinizmin devam ettiği aşamada çalışan, çalıştığı organizasyonda sinik bir mizah unsuru oluşturmaya başlar ve eleştirdiği kişilere maksatlı bir şekilde bakar (Eryeşil ve Fındık, 2012: 248).

1.2.3. Örgütsel Sinizmin Türleri

Literatürde sinizm üzerine yapılan çalışmalara baktığımızda örgütsel sinizm türleri açısından farklıdır. Andersson ve Batemann (1997: 450) , sinizmi çalışan sinizmi ve ticari sinizmi şeklinde iki bölümde ele almıştır. Dean vd. (1998: 342), sinizmi beş kategoride incelemiştir; kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, iş ya da meslek sinizmi, çalışan sinizmi ve örgütsel değişimdir. Abraham (2000: 270), beş farklı sinizm biçiminin iç dinamiklerini tanımlamaya ve bu beş farklı biçimle duygusal sonuç ilişkilerini netleştirmeye çalışarak alan yazına sinizm çabalarını kavramsallaştırmada önemli bir katkı sağlamıştır. Tablo 1.2'de her örgütsel sinizm için ayrı ayrı olarak ele alınmıştır.

Tablo 1.2. Örgütsel Sinizm Türlerinin Alt Formlarına Genel Bir Bakış

Sinizm Türleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası	-	Değişmez
Toplumsal / Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar	-	Değişken
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık Hayal Kırıklığı	Herhangi bir şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
İş (Meslek) Sinizmi	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

Kaynak: Wanous vd., 2004: 354.

Kişilik sinizmi. Kişisel sinizm, çeşitli çalışmalarda genel ironi olarak da anılır. Kamusal (kişisel) ironi, insan davranışını olumsuz olarak gören doğuştan gelen bir sinizm türüdür. Bu nedenle, kişisel sinizm aşağılama ve zayıf kişisel bağlantı ile karakterizedir. Kişisel sinizmin temelinde, dünyanın dürüst olmayan, suça tahammül eden, sosyal ilişkilerde başarısız olan, başkalarına değer vermeyen ve bencil insanlarla dolu olduğu inancı yatar. Bu inancın bir sonucu olarak, kişisel sinizmi benimseyen bireyler derin bir güvensizlik duygusuna sahiptir. Bu tutum düpedüz saldırgan olmasa da öfke, acımasızlık, kızgınlık ve aldatma yoluyla kendini gösterir (Delken, 2004: 99).

Psikososyal bir varlık olan insanlar, girdikleri organizasyonları etkiler ve mevcut durumlarından etkilenir. Kişilik karamsarlığı olan çalışanlar, doğuştan getirdikleri bu olumsuz tutumlar nedeniyle, yöneticilere veya organizasyon içindeki diğer çalışanlara karşı birçok olumsuz inanış, varsayım, beklenti, duygu veya davranışa da sahip olabilir. Sonuç olarak bu, örgütsel yaşamda ve işyerinde de kendini gösterecek ve bireyin örgütün diğer çalışanlarına yönelttiği sinizm konusu nihayetinde örgütün temel bir bileşenine yönlendirilecektir (Yangil vd., 2013: 104).

Çalışan sinizmi. Çalışan sinizmi, “üst yönetim, yöneticiler, meslektaşlar ve diğer şeylere karşı güvensizlik, hor görme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen olumsuz bir tutum olarak tanımlanır. Çalışanların alay konusu, sermayenin üst düzey sahiplerini, üst yönetimi ve işyerindeki diğerlerini hedef alır. Çalışan sinizmi, şüphelerini işyerindeki diğer çalışanlardan ayırır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Sinizm konusu olan psikolojik sözleşme ihlalleri üç başlık altında toplanmıştır:

- Politikalar ve uygulamalar arasındaki tutarsızlık, etik olmayan davranış, kurumsal sosyal sorumluluk ve eşit olmayan ücret politikaları gibi iş ortamının özellikleri,
- Değişim uygulamalarında çalışan katılımı eksikliği, zayıf iletişim ve yönetim eksikliği gibi örgütsel özellikler,
- Rol çatışmaları, rol belirsizliği ve iş yorgunluğu gibi işin kendisinden kaynaklanan özelliklerdir.

Psikolojik bir sözleşme, çalışan ile organizasyon arasındaki karşılıklılığa dayanan dinamik, yazılı olmayan bir beklenti seti olarak tanımlanabilir ve bu karşılıklı beklentiler, çalışan ile organizasyon arasındaki psikolojik sözleşmenin temelini oluşturur. Ancak çalışan

beklediğini alamadığında veya kuruluşun verdiği sözlerin yerine getirilmediğine inandığında, çalışan hayal kırıklığına uğrar ve çalışanın zihninde yaratılan sözleşme bozuktur. Böyle bir durumda çalışan, sinizmin yanı sıra yönetime yönelik öfke besler, yaptığı işin sahibi olmaz ve işinden uzaklaşır. Anderson ve Bateman (1997: 467) tarafından yapılan senaryoya dayalı ampirik araştırmada, özellikle yüksek yönetici maaşları, düşük örgütsel performans ve yaklaşan sürekli işten çıkarmanın, çalışan alayını öngörmede anahtar faktörler olduğu sonucuna varıldı. Canter ve Mervis'e (1989: 120) göre, iş kötümserleri liderlerinin güdülerine güvenmezler ve işverenlerin katkılarını kendi çıkarları için kullanacaklarına ve fırsat bulduklarında kendilerini kötüye kullanacaklarına inanırlar. Çalışanların saygısızlığının artmasının sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme niyetinin azalması ve etik olmayan taleplere uyma ve bunlara uyma niyetinin azalmasıdır.

Meslek sinizmi. Literatür incelendiğinde bazı kaynaklarda mesleki sinizmin ticari sinizm olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Mesleki sinizm aynı zamanda da otorite ve kuruluşlara karşı olumsuz ve güvensiz bir tavır ifade eder. Bu tür bir örgütsel sinizmde, yapılan işin ezici, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmez olduğu ve ayrıca duygusal kayıtsızlık, ilgisizlik, ihmal ve mesleğe ilgi eksikliği gibi özel bir tutum hâkimdir (Akman vd, 2006: 17).

Mesleki sinizm ile uğraşan bir kişi, örgüt içindeki çalışanlara sonra da halka karşı olumsuz bir tutum sergiler. Ek olarak, mesleki sinizme sahip çalışanlar, eksikliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara veya kaynak eksikliğine dayandırdıklarında, örgütsel bakış açısından sinizm artabilir (Naus, 2007: 358).

Bazı hizmet sektörlerinde çalışanlar, müşterilerle yaşanan stresli etkileşimlerin bir sonucu olarak kendilerini duygusal olarak bunalmış ve fiziksel olarak tükenmiş hissederler. Çalışanların müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çabalarına yanıt olarak müşterilerin olumsuz davranışları durumu daha da zorlaştırır (Abraham, 2000: 282).

Bir başka iş ve mesleki sinizmin kaynağı, rol belirsizliği ve kişinin rol uyumsuzluğudur. Rol belirsizliği, işle ilgili kararlara katılamama duygusuyla bağlantılıdır. Rol çatışması, bir bireyin kişisel değerinin yargıları ile kuruluşun değer yargıları arasındaki çatışma olarak tanımlanır (Naus, 2007: 367).

Toplumsal sinizm. Toplumsal ya da kurumsal sinizm, bir ülkenin vatandaşlarının hükümetlerine ve kurumlarına duyduğu güvensizliktir. Canter ve Mervis (1989) toplumsal

sinizmi, bireylerin hayal kırıklığı olarak tanımlamaktadır. Toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda oluşur. Toplumsal sinizm, bir birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşmeyi ihlal etmenin bir ürünü olarak görülebilir. Bu sözleşme, kişi tarafından sağlanan değişim sözleşmesinin anlamı ve şartlarına karşı tarafın rızası olarak tanımlanır (Delken, 2004: 83).

Tüm bunlara ek olarak, sanayileşmenin ilk aşamalarında işçilerin sömürülmesi ve modern örgütlerin işletmeleri geliştirme vaatlerinin başarısızlığı sosyal sinizmi daha da güçlendirilmiştir. Kanter ve Mervis (1989) sosyal ironiyi bireylerin hayal kırıklığı olarak tanımlamıştır. Toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda oluşur. Toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Birey topluma ve kurumlara karşı sinizm geliştirdiğinde; çalışmaya başladığı kuruma karşı da önceden oluşmuş bir önyargı ile yaklaşmaktadır. Bu önyargı kişinin kuruma karşı beklentisini düşürmesine sebep olmaktadır. Bu da onların daha az acı yaşamalarını sağlamaktadır. Bireyin toplumdan gördüğü hayal kırıklıkları kişiyi genellemeye götürmekte, içinde bulunduğu örgütte de aynı hayal kırıklıklarını yaşayacağını düşünmektedir. Kişinin başlangıçta beklentisinin düşük olması sebebiyle örgüt tarafından gelen en küçük olumlu bir olay bile çalışanın motivasyonunun yükselmesine, örgüte karşı umutlu ve olumlu bir tutum geliştirmesine sebep olmaktadır. Bunun neticesinde birey örgüte daha kuvvetli bağlarla bağlanmakta ve çalıştığı örgütte mutlu olabileceğini düşünmektedir (Kalağan, 2009: 67).

Örgütsel değişim sinizmi. Örgütsel değişime yönelik sinizm, “kuruluşların başarıya ulaşmak için yaptıkları değişimin bir sonucu olarak çabalarına ilişkin karamsar görüşleri” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre örgütsel değişimin sinizm değişimi uygulamaktan sorumlu olanların isteksiz ve yetersiz olarak algılanması nedeniyle değişim çabalarına karamsar bir bakış” olarak da ifade edilmektedir. Örgütsel değişim sinizm, çalışanların organizasyonlardaki başarısız değişim girişimlerinin bir sonucu olarak gelecekteki değişim çabalarına karşı alaycı tavırlar geliştirmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, birçok değişiklik girişiminin başarısız olduğunu gördüklerinde şüpheli hale gelirler; bekledikleri değişiklikler gerçekleşmediğinde, bireyler değişimden sorumlu olanlara karşı güvensizlik ve bağlılığın yanı sıra derin bir hayal kırıklığı hissi yaşarlar. Yaşadıkları hayal kırıklığı nedeniyle değişim çabalarına karamsar bir tavır alırlar ve adeta bir savunma mekanizması geliştirirler. Gelecekteki değişim çabalarında benzer duyguları yaşamamak için bireyler umut etmeyi bırakır ve başkalarının başarısız olmasını beklemeye

başlar. Aslında, örgütsel değişimi küçümsemek, organizasyonda başarısız olan değişen çabalara bir tepkidir (Eaton, 2000: 104).

1.2.4. Örgütsel Sinizm Sonuçları

Örgütsel alayların sonuçları genellikle örgütlerde tartışmalı bir konudur ve tartışmalı durumların nedeni genellikle örgütsel alay olarak anılır. Örgütsel alayların sonuçları örgütlerde ve bireylerde ortaya çıkar. Çalışanlar, kuruma karşı sinik tutumlara sahip oldukları için işlerine harcadıkları zamanı ve çabayı azaltırlar. Bu durumda çalışanların performansında ve başarısında bir azalma olur ve organizasyonda olumsuz etkiler oluşur. Bu bakımdan çalışma yaşamında örgütsel sinizmin sonuçlarını, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan incelemek mümkündür (Kanter ve Mirvis, 1991:49).

Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçları. İş dünyasında önemli bir yer tuttuğu göz önüne alındığında, sinizm genellikle şirketlerde istenmeyen durumların nedeni olarak görülmektedir. Yani bugün sinizm olgusu, bireysel bir özelliği aşarak, bireyin içinde bulunduğu organizasyonları nasıl algıladığı ve bu algının organizasyona nasıl yansıdığı gibi geniş bir alanı kapsamakta ve etkilemektedir. Örgütsel sinizminden bahseden Abraham (2000: 85), örgütsel sinizmi tüm örgütlerin verimliliği ve üretkenliğinin önündeki engellerden biri olarak ifade etmiştir. Çalışanların kuruluşlarına yönelik olumsuz davranışları, çalışanların işlerinden nefret etmelerine ve bunalmalarına neden olur. Bu nedenle sinizm, organizasyonda üretkenliği azaltan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizm bir örgüt üzerindeki olumsuz etkileri çeşitli başlıklar altında anlatılmaktadır:

- Organizasyona bağlılığın azalması,
- İşten çıkarmalar,
- Hırsızlık ve dolandırıcılık,
- İşe gelmemek
- İşten devamsızlığın artması,
- İtaatsizlik, kurallara uymama,
- Örgüte karşı güvensizlik ve şüphenin artması,
- Performansta düşüş,

- Doyumsuz,
- Çalışan özgüveninin azalması,

Lidere güven eksikliği gibi bu etkiler, kuruluşların olumsuz sonuçlarına örnektir. Bu nedenle kuruluş, çalışanları için örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeli ve yüksek bulunması durumunda bunun ana nedenlerini belirlemeli, nedenleri araştırmalı ve çalışanların performans sonuçlarını etkilemesini engellemelidir. Örgütün sadece örgütsel nedenleri değil, aynı zamanda kişisel bireylerden kaynaklanan tutumları da dikkate almasını sağlar (Brandes, 1997: 75).

Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları. Organizasyonu yönetirken birçok örgütsel sorun yanlış ve başarısız uygulamalar sonucu ortaya çıkar ve bu durumlardan biri olan sinizm, çalışanları örgüte güvensiz kılar, yabancılaşma, monotonluk, kaygı ve şüphe gibi olumsuz düşünce ve davranışların meydana gelmesine sebep olur. Bu nedenle örgütte çalışan bireylerin olumsuz düşünce ve uygulamalarını ifade eden bir tutum olarak örgütsel sinizmi incelemenin örgütler açısından önemli olduğu söylenebilir. Bireylerin öfke, stres ve kaygı gibi duygusal tepkileri örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olarak ifade edilirken, çalışanın hastalığına bağlı devamsızlık, performansın düşmesi, işten ayrılma gibi nedenler hem birey hem de örgüt için ağır kayıplar olarak ifade edilmektedir. Sözlü ve sözlü olmayan bu davranışların bir sonucu olarak stres, yorgunluk ve iş tatminsizliği gibi duygular yaşayabilirler. Çalışanlarda bu olumsuz düşüncelerin oluşması insanlara karşı olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirir. Örgütsel sinizmin zıddı olan bireylere saygı, duygusal saldırıların olmaması, insani değerlere ve duygusal ihtiyaçlara ilgi duyma gibi olumlu faktörler, kuruluşların uygulamalarının ve yapısal donanımlarının daha iyi performans göstermesini sağlar. Örgütün istediği duyguları hissetmese de göstermesi gereken şüphecilerin belli bir sürecin sonunda örgüt hakkında olumsuz düşüncelere sahip olabileceği ve birlikte çalıştıkları örgütten sıkılacağı ve bu durumun örgütsel sinizm seviyesinin artmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Bu durum örgütsel performans konusunda önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuruluşlar, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak için çalışan motivasyonunu artırmak, verimli çalışmalarını sağlamak ve kuruluşlara karşı oluşabilecek zararları minimumda tutmak için çalışanlar için örgütsel sinizm tespit edilerek sorunların giderilmesini sağlamalıdır (Bommer vd., 2005: 741).

Günümüzde gerçekleşen işletme birleşme ve devralmalar, geliştirme çabaları, sürekli iyileştirme ve yeniden yapılanma genel olarak organizasyondaki çalışanları olumsuz yönde

etkilemektedir. Yaratım yoluyla değişime direnirler. Çalışanlar, sözleşmelerinin ihlal edildiğine inandıklarında, kuruluşun bütünlükten yoksun olduğuna inanırlar. Bu ihlallerin bir sonucu olarak, örgütlerinin kendilerine karşı alaycı davranacaklarına inanırlar. Bu nedenle, alaycı kişilerin duygularını açıkça ifade etmeleri ve örgütün gözünde güvenilirliğini yeniden kazanmaları için fırsatlar ve uygun bir ortam sağlanmalıdır (Turner ve Valentine, 2001: 128).

Örgütsel alaycılığın tüm bu olumsuz sonuçlarına ek olarak, bazı olumlu sonuçları da vardır. Örgütsel hicivi olumlu olarak tanımlayanlara göre; Kötümserlerin dürüst olmayan insanlar tarafından kullanılması pek olası değildir ve gizli amaçların ve kişisel erdemlerin kontrolü onlardadır. Ek olarak, alaycı insanlar etik olmayan taleplere ve davranışlara katılmazlar. Ek olarak, örgütsel alayların olumlu sonuçları arasında gösterilebilir, bir süreci ifade eder, bir avantaj değil, belirli bir işle sınırlı değildir; daha çok, kötümser bireylerin dış dünyadan ve kişisel çıkarlarını kontrol etme dürtüsünden daha az etkilenmesi için inanç, duygu ve davranış içeren bir yapı yaratır. Örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçları; psikolojik ve fizyolojik sonuçlar ile davranışsal sonuçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kutunis ve Çetinel, 2010: 188).

Örgütsel sinizmin psikolojik ve fizyolojik sonuçları. Örgütlerde çalışan beklentilerinin karşılanamaması, bireyde sinizmin oluşmasına ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçlara yol açmaktadır. Araştırmalar, bu durumun sinirsel ve duygusal rahatsızlıklara neden olduğunu göstermektedir. Depresyon, uykusuzluk, duygusal yorgunluk ve derin hayal kırıklığı gibi bazı rahatsızlıklara neden olduğu belirtilmektedir. Örgütsel sinizmin bir sonucu olarak, bireyler öfke, kızgınlık, zulüm duyguları ve savunmacı davranışlara daha yatkındır. Ayrıca organizasyonlarında bireysel öfke, gerginlik, hayal kırıklığı, kaygı, nefret, aşağılama, karamsarlık, çaresizlik, uyku bozuklukları ve şiddet içeren davranışlar gibi sinizm tutumlarına sahip çalışanların sinirli ve duygusal tepkileri de bulgular arasındadır (Kalağan, 2009: 83).

Örgütsel sinizm çalışanın fiziksel olduğu kadar ruh sağlığını da olumsuz etkiler ve bireyde kalp hastalığı, kalp krizi, çarpıntı ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklara neden olur. Bu açıdan bakıldığında, sinizmin erken ölümle ilişkili olduğunu ve kişinin ömrünü etkilediğini söylemek mümkündür. Eaton, araştırmasında sinik düşmanlığın sosyal destek eksikliğine yol açtığını ve bunun sonucunda kalp damar hastalıkları (kalp, kan damarları ve kan dolaşımı hastalıkları) riskini artırdığını savunmuştur. Sinizm, çalışanların organizasyonlarına karşı yıkıcı hissetmesine neden olur. Bu bağlamda sinizm, kayıp, can

sıkıntısı, yorgunluk, umutsuzluk ve çaresizlik gibi güçlü olumsuz duygulara neden olan tükenmişlik sendromunu da içerir (Mishra ve Spreitzer, 1998: 573).

1.2.5. Öğretmenlerde Örgütsel Sinizm

Öğretmenlerde örgütsel sinizm, öğretmenlerin okul çalışanlarına karşı negatif bir tutumdur. Öğretmenlerin, okul yönetiminin kararlarına ve işlemlerine karşı bir inançsızlık; niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerin gerçek karakterlerini yansıtmadığı inancıdır. Okul yönetiminin örgütsel sinizminin neden ve sonuçlarını bilmesi, okul çalışanlarını daha iyi tanımasını, okulların başarılı olmasına ve var ise sinizmin olumsuz sonuçlarını etkili ve uygun bir şekilde yönetme imkânı vermektedir. Örgütsel sinizme sebep olan faktörlerin bilinmesi ya da ön görülmesi, okul yöneticilerini bu konuda duyarlı olmasına ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek adımlar atmasına engel olmaktadır (Helvacı ve Metin, 2012: 1475-1497).

Okulların başarılarının yüksek olması değişim koşullarına ayak uydurabilmesine bağlıdır. Fakat sinik öğretmenler, yöneticilerine karşı güvensizlik duymasından dolayı, okul çalışanları arasındaki iletişimi kötüye kullanabilir ve yöneticilere karşı olumsuz eleştirilerde bulunarak örgütsel değişim karşısında direnç oluşturabilir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Aynı zamanda örgütsel sinizm öğretmenlerin iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve iş performans düzeyini azaltır, bunlara ilaveten öğretmenlerin işten ayrılma niyetini artırır. Okul için ciddi sonuçlara sebep olabilen örgütsel sinizm, öğretmenlerin konsantrasyon, katılım, problem çözme, iş birlikçi çalışma davranışlarına uyma için harcanan çabayı engelleyebilir. Öğretmenlerin yaratıcılığını ve çalışma performansını azaltabilir (Özdemir ve Orhan, 2018).

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları okuldaki yöneticilerin yönetim stili değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Okul yönetim stiline demokratik olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin, okul yönetim stiline daha ilgisiz olduğu okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha az sinik davranışlarda bulunduğu yapılan araştırmalarla gözlemlenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre okul yönetiminin demokratik bir tutum sergilemesi öğretmenlerin kurumlarına karşı güven duymalarını sağlamaktadır (Balya, Kaya ve Cülha, 2013: 123).

Eğitim örgütlerinde güven ortamına dayalı bir kültürün oluşturulması eğitimin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Eğitim örgütlerinde güvene dayalı ilişkilerin kurulması birçok değişkene bağlıdır. Eğitim örgütlerinde ilişkileri olumsuz etkileyeceği düşünölen değişkenlerden biri örgötsel sinizmdir. Örgötsel sinizm; hayal kırıklığı, inançsızlık gibi duygusal boyutları olan bir tutumdur. Öğretmenlerin, eğitim okullarına karşı olumsuz duygulara sahip olması, öğretmenlerin iş performansını azaltacak ve eğitimin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıracaktır (Akın, 2015: 175-189).

Eğitim örgütlerinde, örgötsel sinizm; bir öğretmenin meslektaşı tarafından ya da okul yöneticisi tarafından uğratıldığı hayal kırıklığı, kullanılmışlık hissi ve kandırıldığı inancına dayanan duygularıdır. Bu duygular, öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda çalışmaktan uzaklaşmasını, kendilerini okuldan soyutlamalarına neden olmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerin aldığı kararlara güvenmemekle beraber yöneticilerin gerçek karakterlerini gizlediklerini düşünmektedirler (Ada ve Yarım, 2017: 66-98).

1.2.6. Örgötsel Sinizmle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ölkemizde örgötsel sinizm üzerine yapılan çalışmaların tarihi oldukça yenidir. Örgötsel sinizm üzerine yapılan çalışmalara baktığımızda; özellikle son yıllarda bu konudaki çalışmaların yaygınlaştığı görölmektedir. Ölkemizde örgötsel sinizmin 2007 yılı ve sonrasında yapılan kapsamlı çalışmalarla yerel literatüre girmeye başladığı söylenebilir.

Bu bağlamda örgötsel sinizme ilişkin ilk tam çalışma, Erdost vd. (2007: 518), örgötsel sinizm kavramlarını tanıtmak, genel olarak Türk edebiyatı ve sinama amacıyla geliştirilen çalışma alanları ve derece konularında Türkiye'de bir şirkete sahiptir. Ayrıca "genel sinizm" ile "örgötsel sinizm" arasındaki ilişkiler ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, bölüm, iş sayısı ve çalışan pozisyonu gibi demografik değişkenler de araştırılmıştır.

Tokgöz ve Yılmaz (2008: 294) Eskişehir şehir merkezinden 8 kişi, 9'u Alanya'dan 17 otel işletmesinde görev yapan 346 çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, genel sinizm ile çalışanların örgötsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, genel sinizm örgötsel sinizmi kısmen açıklayabilir. Diğer bir deyişle, genel sinizm ile örgötsel sinizm arasında düşük ama önemli bir ilişki vardır. Ayrıca araştırma alanında çalışanların genel sinizm düzeyleri arttıkça örgötsel sinizm düzeylerinin de arttığı görölmektedir. Araştırmanın bir başka bulgusu da

mevsimlik işçilerin, kadrolu çalışanlara göre daha yüksek genel sinizm düzeylerine sahip olmasıdır. Bu durum araştırmacılar tarafından mevsimlik personelin bir süre sonra işyerinden ayrılması sonucu yorumlanmıştır. Sahil şeridindeki otellerde çalışanlar arasında genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyinin, şehir konumunda bulunan otellerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Otel personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyleri ile cinsiyet ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların eğitim düzeyleri ile genel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir bağlantı bulunmazken, çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin de artacağı söylenebilir

Kalağan vd. (2007:538), araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizme yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi tanımlamayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında güçlü ve anlamlı bir negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm konusundaki tutumları, örgütsel destek algısıyla açıklanmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel desteğin örgütsel sinizmin önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tükeltürk vd. (2009: 671), psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizmin oluşumuna etkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar çalışmalarını İstanbul'da faaliyet gösteren 11 otel şirketinde farklı birimlerde çalışan toplam 148 kişiye uygulamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlalleri ile alaycı tutumları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir bağlantı olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim düzeyi arasında tek bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkide alaycı tutumlar, ağırlıklı olarak lise mezunları, üniversite mezunları, ilköğretim mezunları, ön lisans mezunları ve en düşük mezunlar arasında görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel sinizm arasında orta derecede olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılayan çalışanlar, daha alaycı tavırlar geliştirme eğilimindedir.

Özdevecioğlu (2003: 114) tarafından algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, “Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır”, “algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında önemli bir ilişki vardır” ve “algılanan örgütsel bağlılık” Destek ve katılım taahhüdü

arasında önemli bir ilişki vardır.” Üç temel varsayım geliştirilmiştir. Böylece, algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma fabrikada çalışan 421 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre duygusal bağlılık ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, çalışanların ahlaki bir görev duygusu vardır. İşi bırakmamaları gerektiğine inandıkları için örgütle bağlantılı olarak ifade edilen normatif bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Katılım taahhüdü ile algılanan örgütsel destek arasında zayıf bir pozitif korelasyon vardır. Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu da çalışanlar kuruluşları tarafından desteklendiğinde, duygusal bağlılık düzeylerinin diğer bağlılık düzeylerine göre daha yüksek oranda etkilendiğidir.

Selçuk (2003: 1029), Sodexho'da çalışan 153 çalışanyla yaptığı çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işe bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada gözlenen örgütsel destek kişisel gelişim ve iş yapısı olmak üzere iki farklı boyutta kategorize edilmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda çalışanların kişisel gelişimlerinin kurum tarafından yeterince desteklenmediği görülmüştür. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, iş türü, hizmet süresi) algılanan örgütsel desteğin boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel desteğin 40-49 yaş aralığındaki çalışanlar tarafından 20-29 ile 30-39 yaşları arasındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Algılanan örgütsel desteğin kişisel gelişim boyutunda eğitim düzeyi önemli iken; Üniversite mezunlarının bu boyuta ilişkin algıları daha yüksek düzeyde hesaplanmıştır. Üst düzey yöneticiler tarafından algılanan örgütsel destek seviyeleri daha yüksektir. Algılanan örgütsel desteğin iş yapısı boyutunda hizmet süresi faydalı olurken; bu boyuta ilişkin algı, 6-10 yıldır çalışanlarda daha yüksektir. Örgütsel desteği oluşturan kişisel gelişim ve iş yapısının boyutları da işe bağlılığı ve iş doyumunu etkilemektedir.

Yokuş (2006: 392), erkek egemen mesleklerde çalışan kadınların algıladığı örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın iki ana amacı vardır: Birincisi, algılanan örgütsel desteğin cinsiyete göre değişip değişmediği, ikincisi, cinsiyet ve mesleki değişkenlerle algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışma grubu 210 kişi, polis memuru ve mühendislerden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre,

mühendisler için algılanan örgütsel destek düzeyleri polise göre daha yüksek bulunmuştur. Bu farklılık çalışma koşullarından örgütsel kültüre ve örgütsel politikadan ödül sistemine kadar değişir. Araştırmada cinsiyete göre algılanan örgütsel destek açısından farklılık yoktur. Algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık için yüzde 29, devamlılık taahhüdü için yüzde 18 ve normatif bağlılık için yüzde 42 öngörü kapasitesine sahiptir.

1.2.7. Örgütsel Sinizmle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Dünyadaki örgütsel sinizm araştırmaları 1900'lü yılların başından beri görülmektedir. Bu çalışmalarda örgütsel sinizm genellikle iki farklı boyutta araştırılmıştır. Birinci gruptaki çalışmaların amacı örgütsel sinizm kavramını açıklamak ve bu kavramla ilgili veri toplama araçları geliştirmektir. İkinci gruptaki çalışmaların amacı örgütsel sinizmin önermelerini ve sonuçlarını belirlemektir. Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sözleşme ihlali, iş doyumu, örgütsel güven, örgütsel politika, yabancılaşma, tükenmişlik, pes etme niyeti gibi birçok değişken görmüştür (Akpolat, 2014: 16).

Kanter ve Mirvis (1989), sinizm ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18-24 yaş arası çalışanların 55 yaş ve üstü çalışanlara göre daha sinik olduğunu, düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek bir örgütsel sinizm seviyesine sahiptir. Düşük ücretli çalışanların daha yüksek örgütsel sinizm seviyelerine sahip olduğunu ve erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla örgütsel sinizm yaşadıklarını bulmuşlardır (Akt. Polatcan, 2012: 435).

Andersson ve Bateman (1997), işyerinde sinizmin nedenleri ve sonuçları hakkındaki hipotezlerini test etmek için senaryo temelli bir deney gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, yüksek yönetici maaşları, düşük örgütsel performans ve yakın işten çıkarmalar örgütsel sinizmin nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme niyetinin azalması ve etik olmayan taleplere itaat etme ve bunlara uyma niyetinin azalması, artan çalışan sinizminin sonuçları arasındadır (akt. Polatcan, 2012: 435).

Dean vd. (1998) araştırmalarında, birçok çalışanın kuruluşlarına karşı sahip olduğu aşırı olumsuz tutumların doğasını ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Bu bağlamda, çalışmalarında çeşitli disiplinlerdeki literatürü gözden geçirmiş ve çalışanların

organizasyonlarına yönelik olumsuz tutumlarının örgütsel sinizm kavramı ile ilgili olduğunu belirterek, kavramın tanımını literatüre tanıtmışlardır (akt. Pugh vd., 2003: 211).

Dean vd. (1998) örgütsel sinizm kavramını, kavramın işe yaraması için yaptığı faktör analizi sonucunda tanımlamış, Eaton ayrıca ölçeğin kısaltılmış 12 puanlık bir versiyonunu geliştirmiş ve örgütsel sinizm ile iş doyumu ölçeği, örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu, iyimserlik, sinizm termometresi, kişilik sinizmi ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmaya göre örgütsel sinizm ile iş doyumu ölçeği, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu arasında olumlu bir eğilim olduğunu belirtmiştir. Eaton, çalışmasının ikinci bölümünde Weiner'in (1985) sosyal motivasyon teorisine dayanan bir örgütsel sinizm modeli geliştirmiştir. Buna göre çalışanın, şirketin, yöneticinin veya iş arkadaşlarının organizasyondaki olumsuz bir olaydan etkilenip etkilenmediği ve bu olumsuz olay sonrasında Weiner (1985) tarafından özetlenen atama süreçlerini takip edip etmediği gözlemlenmiştir. Ancak duygular (öfke, sempati, umut) ile sonraki davranışlar (gerçek davranışlar ve planlı davranışlar) arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm tarafından belirlendiği tahmin edilmektedir. Bu bağlamda, yarı zamanlı ve tam zamanlı işleri olan 124 öğrenciden, şirketleri, yöneticileri ve meslektaşları da dâhil olmak üzere işteki her olumsuz olayı atfetmeleri ve tanımlamaları istenmiştir. Böylece umut duygusu ve davranış ile sempati ve davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, öfke ile davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (akt. Brandes vd., 1999: 224).

James'e (2005: 1026) göre sinizmin diğer biçimlerinden biri olan örgütsel değişimin sinizmi, işyerinde tatminsizliği ve yabancılaşmayı arttırmaktadır. Çalışan sinizminin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği bulunmuştur. Öte yandan sosyal sinizmin hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığı artırdığı görülmüştür. Kişilik sinizminin ve iş sinizminin, yabancılaşma yoluyla örgütsel vatandaşlığı dolaylı olarak azalttığı bulunmuştur. Buna göre araştırma, bu sinizmin her iki türünün de yaşama olumsuz bir bakış açısıyla yabancılaşmayı artırarak ve kişinin duygularını bağlanmada bir kırılma şeklinde ifade etmesine izin vererek örgütsel vatandaşlık davranışını dolaylı olarak azaltabileceğini savunmuştur.

FitzGerald (2002), çalışmasında örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütlerine yönelik adaletsizlik algısı yüksek olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenmektedir. Çalışma alanı

içinde, örgütsel adaletsizlik algısının genel olarak insanlar için sinizmden çok daha güçlü bir örgütsel sinizm yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir (Akt. Yalçınkaya vd., 1999: 77).

Johnson (2005), iki tür sosyal değişim ihlalinin, psikolojik sözleşme ihlallerinin ve örgütsel sinizmin çalışanlar üzerindeki farklı etkilerini araştırmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar, toplam 103 banka çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarda, psikolojik sözleşme ihlallerinin iş tutumlarında (iş doyumu ve örgütsel bağlılık) olumsuz bir değişikliğe neden olarak örgütsel sinizm eğilimi yarattığını belirtmişlerdir. Bu nedenle, psikolojik sözleşmenin ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında, olumlu ve orta; iş doyumu ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları arasındaki negatif ve ortalama düzey; ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları arasında olumsuz ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen yazarlar, tükenmişliğin boyutlarından biri olan duygusal tükenme ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir bağlantı bulmuşlardır. Bu ilişkide, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir. Araştırmaya göre, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan çalışanların zamanla işverenlerine karşı alaycı tutumlar geliştirecekleri ve bunun sonucunda duygusal tükenme yaşayacakları söylenmektedir (akt. Fleming, 2005: 335).

Pugh vd. (2003) yaptığı başka bir çalışmada, mağdurların (çalışanların) işten çıkarılması ile eski işverenlerinin psikolojik sözleşme ihlali algıları ile yeni işverene yönelik tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanın önceki işverenin psikolojik sözleşmesini ihlal etmesi, gelecekteki işverene yönelik sinizmle ilgili olacaktır. Bu bakımdan psikolojik sözleşmenin ihlali, yeni istihdam ilişkisine ilişkin beklenti ve inançları etkileyebilir. Bu nedenle, psikolojik sözleşmenin ihlali, bireyin kaygı düzeyi ile yeni bir organizasyona olan güveni arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğinden, çalışan kendini savunmasız ve yeni bir organizasyonda pozisyon almaya daha az istekli hissedecektir (akt. Pitre, 2004: 564).

Pugh vd. (2003) Çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, demografik değişkenlerin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, demografik değişkenlerin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm

arasındaki ilişkiye etkisinin olmadığı bulunmuştur. Medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı tek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin ilişki içinde olan çalışanlara göre daha yüksek değerler gösterdiği görülmüştür. Ayrıca çalışma, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yalnızca şirket, iş türü, yetki, iş gibi kontrol değişkenleri arasındaki iş türünün aracılık ettiğini bulmuştur (akt. Fleming, 2005: 303).



2. BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve güvenilirliği, verilerin toplanması, verilerin analizi ve bulguların yorumlanmasıyla ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Yaygın olarak kullanılan ilişkisel tarama modeli, iki ve daha çok değişkenin aralarında korelasyon olup olmadığını; varsa düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2005: 50). Bu araştırma, sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkököl yöneticilerinin dönüştürücü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ele alındığı için ilişkisel tarama modelindedir.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, İzmir Büyükşehirini oluşturan Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gazimiri ve Balçova ilçelerindeki kamu ilkökullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. İzmir İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün resmi internet sitesinden Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gazimiri ve Balçova ilçelerindeki 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında kamu ilkökullarında görev yapan sınıf öğretmeni sayılarını gösteren istatistiksel bilgilere ulaşılmıştır. Elde edilen bilgilere göre İzmir Büyükşehirini oluşturan Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gazimiri ve Balçova ilçelerinde toplam 4950 sınıf öğretmeni görev yapmaktadır (İzmir İl Millî Eğitim Müdürlüğü [İzmir il MEM], 2019). Araştırmanın çalışma evrenini 4950 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İzmir Büyükşehirini oluşturan Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gazimiri ve Balçova ilçelerindeki kamu ilkökullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden oranlı küme örnekleme yönetimi ile seçilen sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu araştırmada İzmir Büyükşehirini oluşturan Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gazimiri ve Balçova ilçelerindeki kamu ilkökullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden 0.5 manidarlık düzeyi esas alınarak oranlı küme örnekleme yöntemiyle 375 sınıf öğretmeni örnekleme dâhil edilmiştir. Örnekleme alınan sınıf öğretmenlerinin demografik özellikleri Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Örnekleme Alınan Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri

Değişken	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	262	69,7
	Erkek	113	30,1
Mesleki kıdem	0-6 yıl	44	11,7
	7-12 yıl	68	18,1
	13-18 yıl	87	23,1
	19-24 yıl	104	27,7
	25+ yıl	72	19,1
Medeni durum	Bekar	102	27,1
	Evli	273	72,6
Eğitim durumu	Lisans	335	89,1
	Yüksek Lisans	40	10,6

2.3. Veri Toplama Araçları ve Güvenirliği

Bu araştırmada veri toplama araçları olarak “kişisel bilgi formu”yla birlikte “Dönüşümcü liderlik ölçeği (DLÖ)” ve “Örgütsel sinizm ölçeği (ÖSÖ)” kullanılmıştır.

Kişisel bilgi formu. Örnekleme alınan sınıf öğretmenlerinin, demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. Form sınıf öğretmenlerinin cinsiyeti, kıdemi, medeni durumu, eğitim durumunun saptanmasını içeren sorulardan oluşmaktadır. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ). Sınıf öğretmenlerin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği hakkındaki görüşleri Çetiner ve Taş (2008) tarafından geliştirilen “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)” kullanılarak belirlenmiştir. Ölçekte 19. madde dışında 28 olumlu ifade içeren madde yer almaktadır. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)”, tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler, “Hiç Katılmıyorum”, “Nadiren Katılıyorum”, “Ara sıra Katılıyorum”, “Çoğunlukla Katılıyorum” ve “Her Zaman Katılıyorum” şeklinde artan düzende puanlanan 5’li likert tipindedir.

Ölçeğin orijinalinde Cronbach Alfa değeri 0.97 olarak bulunmuştur. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)” nin güvenirliliği Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiş ve bu araştırmada Cronbach Alfa değeri 0.98 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ). Sınıf öğretmenlerin örgütsel sinizm hakkındaki görüşleri Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)” kullanılarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm hakkındaki görüşlerini belirlemeyi amaçlayan ve olumlu ifadeler içeren ölçeğin Türkçeye ilk uyarlama çalışması Erdost vd. (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçek bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve

davranışsal sinizm boyutları olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bilişsel sinizm boyutunda beş (1., 2., 3., 4. ve 5. maddeler), duyuşsal sinizm boyutunda dört (6., 7., 8. ve 9. maddeler), davranışsal sinizm boyutunda dört (10., 11., 12. ve 13. maddeler) madde bulunmaktadır. Erdost ve diğerlerinin (2007) uyarlama çalışmasında 10. madde duyuşsal sinizm boyutunda yer alırken Kalağan'ın (2009) uyarlama çalışmasında 10. madde davranışsal sinizm boyutunda yer almıştır. Bu araştırmada Kalağan'ın (2009) uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlanan 5’li likert şeklindedir.

“Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)”nin orijinalinde Cronbach Alfa değeri tamamında 0.93 ve alt boyutlarından bilişsel sinizmde 0,86 duygusal sinizmde 080, davranışsal sinizmde 0,78 ve olarak bulunmuştur. Bu araştırmada “Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)”nin Cronbach Alfa değeri tamamında 0.92 ve alt boyutlarından bilişsel sinizmde 0.89, duygusal sinizmde 0.93, davranışsal sinizmde 0.74 ve olarak bulunmuştur.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanması aşaması, dünya genelinde meydana gelen Covid-19 süreciyle aynı döneme denk gelmiştir. Bu dönemde birçok alanda kısıtlamalara gidilmiş ve bu kısıtlamalar Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı kamu ilkokullarını da etkilemiştir. Veriler, okulların açık olduğu seminer çalışmalarının yapıldığı Eylül 2020 ve eğitim-öğretimin yapıldığı Mart 2021 aylarında toplanmıştır.

Araştırmada veriler, örnekleme alınan İzmir Büyükşehirini oluşturan Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gaziemir ve Balçova ilçelerindeki kamu ilkokullarında görev yapan sınıf öğretmenlerine “araştırmanın amacı ve içeriği”, “veri toplama araçları” hakkında yüz yüze bilgi vermek ve “araştırma ve veri toplama araçları hakkında tereddütleri gidermek” suretiyle gönüllük esasına göre toplanmıştır. Veri toplama araçlarında ad, soyad, okul adı gibi özel bilgilerin yer almadığı vurgulanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin sadece araştırma amacıyla kullanılacağı ve araştırmada elde edilen sonuçlardan kendilerine haberdar edileceği özellikle belirtilmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 17.0 yazılım paketi kullanılmıştır. Kişisel bilgi formuyla örnekleme alınanların tanımlayıcı istatistiklerinin belirlenebilmesi için frekans ve yüzdelik dağılımları hesaplanmıştır.

Verilerin analizinde parametrik veya nonparametrik testlerden hangisinin uygulanacağına karar vermede dağılımının normalliğini belirleyen Kolmogorov Smirnov testi değerlerine bakılmıştır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (K-s)-z =2,175 p=0,00) normal dağılım göstermediği için non-parametrik testlerden Mann-Whitney-U ve Kruskal Wallis Testleri kullanılmıştır. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin tamamı (K-s)-z =2,030 p=0,00) ve alt boyutlarından bilişsel sinizm (K-s)-z =2,764 p=0,00), duyuşsal sinizm (K-s)-z =5,929 p=0,00), davranışsal sinizm (K-s)-z =2,310 p=0,00) normal dağılım göstermediği için non-parametrik testlerden Mann-Whitney-U ve Kruskal Wallis Testleri kullanılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ). “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)”nde yer alan maddelerden 19. madde dışındaki maddeler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Nadiren Katılıyorum, (3) Ara sıra Katılıyorum, (4) Çoğunlukla Katılıyorum, (5) Her Zaman Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ölçekteki 19. madde ters kodlanmıştır. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)”yle elde edilen verilerin analizinde kullanılacak istatistik tekniklerini belirlemek için dağılımın normalliğini belirleyen Kolmogorov Smirnov testi değerlerine bakılmıştır. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)”yle elde edilen verilerin analizinde frekans analizleri, tanımlayıcı analizler, normal dağılım göstermediği için non-parametrik testlerden Mann Whitney U Testi, Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ). “Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)” nde yer alan maddeler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. “Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)”yle elde edilen verilerin analizinde kullanılacak istatistik tekniklerini belirlemek için dağılımın normalliğini belirleyen Kolmogorov Smirnov testi değerlerine bakılmıştır. “Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)”yle elde edilen verilerin analizinde frekans analizleri, tanımlayıcı analizler, normal dağılım göstermediği için non-parametrik testlerden Mann Whitney U Testi, Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin analizinde veriler normal dağılım göstermediği için Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

2.6. Bulguların Yorumlanması

Bulguların yorumlanabilmesi için ölçeklerdeki süreksiz veriler aralık sayısı seçenek sayısına bölünmek suretiyle sürekli veri hale getirilmiştir. Bu amaçla her iki ölçekteki dört aralık sayısı beş seçenek sayısına bölünmüştür. Elde edilen sonuç en alt değer olan 1.00 den itibaren ilave edilerek yeni değerler elde edilmiştir.

“Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)” nin bulguları, ölçekteki dört aralık sayısı beş seçenek sayısına bölünmesiyle elde edilen 0.80 sayısının 1.00 den itibaren ilave edilerek 1.00-1.80 aralığı “*çok düşük*”, 1.81-2.60 aralığı “*düşük*”, 2.61-3.40 aralığı “*orta*”, 3.41-4.20 aralığı “*yüksek*”, 4.21-5.00 aralığı “*çok yüksek*” şeklinde yorumlanmıştır.

“Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)” nin bulguları, ölçekteki dört aralık sayısı beş seçenek sayısına bölünmesiyle elde edilen 0.80 sayısının 1.00 den itibaren ilave edilerek 1.00-1.80 aralığı “*çok düşük*”, 1.81-2.60 aralığı “*düşük*”, 2.61-3.40 aralığı “*orta*”, 3.41-4.20 aralığı “*yüksek*”, 4.21-5.00 aralığı “*çok yüksek*” şeklinde yorumlanmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin analizinde kullanılan Spearman korelasyon katsayısı bulguları 0.00-0.30 arası “*düşük düzeyde ilişki*”, 0.31-0.70 arası “*orta düzeyde ilişki*” ve 0.71-1.00 arası “*yüksek düzeyde ilişki*” olarak yorumlanmıştır.

3. BÖLÜM

3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırılan problemi cevaplamak üzere ele alınan alt problemlere ilişkin bulgular ve yorumu yer almaktadır. Araştırmada toplanan veriler, ele alınan alt problemlere cevap bulmak üzere çözümlenmiş ve elde edilen bulgular tablolaştırılmıştır.

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt probleminde “*sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri*” ele alınmıştır. Sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşleri

Madde No	Madde ifadesi	n	\bar{x}	Ss	Anlamı
2	Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur.	375	4,05	0,94	Yüksek
12	Önerilerimize olumlu yaklaşır.	375	4,02	0,91	
13	Gelişme ihtiyacımızı karşılamak için imkânlar dâhilinde kaynak sağlar.	375	4,01	0,91	
21	Bize karşı açık davranır.	375	4,00	0,93	
20	Kurumda kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.	375	3,98	0,98	
14	Okulun öğretene ve öğrenene bir kurum olmasına çalışır.	375	3,98	0,98	
15	Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur.	375	3,97	0,94	
11	Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser.	375	3,95	0,98	
18	Doğru kararlara varmada bize güvenir.	375	3,95	0,95	
24	Performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder.	375	3,94	0,93	
17	Yaratıcılığıyla değişimi destekler.	375	3,93	0,94	
5	Kurum hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir.	374	3,93	0,96	
9	Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar.	375	3,92	0,94	
10	Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur.	375	3,92	0,96	
4	Amaçları belirlerken fikirlerimizi alır.	374	3,91	0,95	
8	Empati kurabilir.	374	3,91	0,97	
23	Kişisel sorunlarımızla ilgilenir.	375	3,89	1,01	
16	Öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir.	375	3,88	0,95	
25	Bireysel farklılıklarımıza önem verir.	375	3,87	0,96	
6	Kurumu topyekûn hedefe yönlendirir.	375	3,87	0,99	
29	İşin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar.	375	3,86	0,97	
3	Önerilerimizi uygular.	375	3,86	0,96	
28	Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder.	375	3,85	0,94	
22	Hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister.	375	3,82	0,96	

Tablo 3.1. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşleri (Devamı)

Madde No	Madde ifadesi	n	\bar{x}	Ss	Anlamı
27	Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır.	375	3,71	1,02	
1	Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır.	375	3,69	1,07	
26	Önceki başarı(lar)ımızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır.	375	3,68	1,00	
7	Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.	374	3,31	1,23	Orta
19	Herkesin kendi fikirlerini benimsemesini ister.	375	3,14	1,12	
Ölçeğin tamamı		375	3,85	0,79	Yüksek

Sınıf öğretmenleri ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ($\bar{x}=3,85$) aritmetik ortalamayla “yüksek” düzeyde gösterdiği görüşündedir. Kâhya (2020) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucu bulunmuştur. Bu bulgu araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

Sınıf öğretmenleri ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin en çok katıldığı “*Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur*” maddesinin ($\bar{x}=4,05$) aritmetik ortalamayla “yüksek” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin en az katıldığı “*Herkesin kendi fikirlerini benimsemesini ister*” maddesinin ($\bar{x}=3,14$) aritmetik ortalamayla “orta” düzeyde olduğu görüşündedir.

3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın ikinci alt probleminde “*sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşlerinin cinsiyete, mesleki kıdeme, medeni duruma, eğitim durumuna göre farklılığı*” ele alınmıştır.

3.2.1. Cinsiyet

Sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)

Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamı
Kadın	164	188,11	49284,00	14784,000	0,97	Fark yok
Erkek	109	187,75	21216,00			

p<.05

Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Başaran (2020) tarafından yapılan bir başka çalışmada da benzer şekilde erkek ve kadınların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgu araştırma bulgusuyla örtüşmektedir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında dönüşümcü liderlik stiline sahip müdürlerin cinsiyete odaklanmadan öğretmenlere karşı eşit bir tutum sergileyebileceği beklenebilir.

3.2.2. Mesleki Kıdem

Sınıf öğretmenlerinin ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.3. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis Testi)

Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	sd	Chi-Square	p	Fark
1-6 yıl	44	163,34	4	12,601	0,01	Fark var
7-12 yıl	68	176,54				
13-18 yıl	87	172,78				
19-24 yıl	104	194,49				
25+ yıl	72	222,91				

p<.05

Sınıf öğretmenlerinin, ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdeme göre istatistiki olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir (Chi-Square=12,601, p: 0,01). Bu farkın hangi mesleki kıdemler arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Testin sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 3.4’de verilmiştir.

Tablo 3.4. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Fark
1-6 yıl	44	53,83	2368,50	13786,000	0,48	Fark yok
7-12 yıl	68	58,23	3959,50			
1-6 yıl	44	64,02	2817,00	18277,500	0,67	Fark yok
13-18 yıl	87	67,00	5829,00			
1-6 yıl	44	65,69	2890,50	19002,000	0,10	Fark yok
19-24 yıl	104	78,23	8135,50			
1-6 yıl	44	47,30	2081,00	10911,000	0,00	Fark var
25+ yıl	72	65,35	4705,00			
7-12 yıl	68	78,82	5360,00	29023,000	0,84	Fark yok
13-18 yıl	87	77,36	6730,00			
7-12 yıl	68	81,51	5542,50	31964,000	0,28	Fark yok
19-24 yıl	104	89,76	9335,50			
7-12 yıl	68	61,49	4181,00	18352,500	0,01	Fark var
25+ yıl	72	79,01	5689,00			
13-18 yıl	87	89,91	7822,50	39945,000	0,16	Fark yok
19-24 yıl	104	101,09	10513,50			
13-18 yıl	87	70,51	6134,00	23067,500	0,00	Fark var
25+ yıl	72	91,47	6586,00			
19-24 yıl	104	82,91	8622,50	31628,000	0,08	Fark yok
25+ yıl	72	96,58	6953,50			

Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir görüş farklılığının olduğu görülmektedir. Tablo 4.7’deki Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin 1-6 yıl ve 25+ yıl, 7-12 yıl ve 25+ yıl, 13-18 yıl ve 25+ yıl mesleki kıdemi olanların görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Sınıf öğretmenlerinden 25+ yıl mesleki kıdemde olanlar 1-6 yıl, 7-12 yıl ve 13-18 yıl mesleki kıdemde olanlara göre ilkökul yöneticilerini daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak görmektedir. Akkaş Baysal (2013)’ın çalışmasına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında mesleki kıdem değişkeni ile ilgili bulgularda herhangi bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Başaran (2020) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik stili ve mesleki kıdem değişkeni ile ilgili bulgularda da herhangi bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Bu araştırma ile alan yazında ulaşılan araştırmalar arasındaki farklılık örneklem seçiminden kaynaklanabilir.

3.2.3. Medeni Durum

Sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması Mann Whitney U Testi)

Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P	Fark
Bekâr	102	180,96	18457,50	13208,000	0,44	Fark yok
Evli	273	190,63	52042,50			

p<.05

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri sırasında medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Akkaş Baysal (2013)’ın çalışmasına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin evli öğretmenlerin test puan ortalamaları ile bekâr öğretmenlerin test puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin evli öğretmenlerin test puan ortalamaları ile bekâr öğretmenlerin test puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu çalışmanın bulgusu araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

3.2.4. Eğitim Durumu

Sınıf öğretmenlerinin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Sınıf Öğretmenlerinin İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)

Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P	Fark
Lisans	335	187,67	62868,50	65889,000	0,86	Fark yok
Yüksek lisans	40	190,79	7631,50			

p<.05

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin, ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri sırasında eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Akkaş Baysal (2013)’ın çalışmasına göre dönüşümcü liderlik

stili ile eğitim durumu arasındaki ilişkide anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgu araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın üçüncü alt probleminde “*sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm hakkındaki görüşleri*” ele alınmıştır. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin ($\bar{x}=1.88$) aritmetik ortalamayla “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmin “bilişsel sinizm” boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizmin “Bilişsel Sinizm” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Madde No	Madde İfadesi	n	\bar{x}	Ss	Anlamı
2	Çalıştığım okulun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	374	2,02	1,05	Düşük
4	Çalıştığım okulda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	375	1,89	0,99	
5	Çalıştığım okulda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	375	1,87	0,96	
1	Çalıştığım okulda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	374	1,86	1,00	
3	Çalıştığım okulda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	373	1,85	0,98	
Bilişsel boyutun tamamı		375	1,89	0,83	Düşük

Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “bilişsel sinizm” boyutunun ($\bar{x}=1,89$) aritmetik ortalamayla “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir.

Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutunda ilişkin en çok katıldığı “*Çalıştığım okulun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır*” maddesinin ($\bar{x}=2,02$) aritmetik ortalamayla “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Araştırmanın bulgusu Kalağan (2009) tarafından elde edilen araştırma bulgusuyla örtüşmektedir. Kalağan (2009) 2007-2008 akademik yılında Akdeniz Üniversitesi 50/d kadrosunda görev yapan 305 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda en yüksek aritmetik ortalama “*Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum* ($\bar{x} =3,41$)” maddesidir. Benzer şekilde Nartgün (2006), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde görev yapan 119 öğretim elemanlarının örgütsel değerlere ilişkin görüşlerini belirlemeyi çalıştığı çalışmasında, öğretim elemanları “*Kâğıt üzerinde belirlenmiş değerler, çok anlamlı ama uygulanmıyor*” maddesini % 2,2 ile düşük düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir.

Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutunda ilişkin en az katıldığı “Çalıştığım okulda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım” maddesinin ($\bar{x}=1,85$) aritmetik ortalamayla “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir.

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmin “duyuşsal sinizm” boyutuna ilişkin görüşleri Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizmin “Duyuşsal Sinizm” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Madde No	Madde İfadesi	n	\bar{x}	Ss	Anlamı
6	Çalıştığım okulu düşündükçe sinirlenirim.	374	1,54	0,84	Çok düşük
9	Çalıştığım okulu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	374	1,53	0,87	
7	Çalıştığım okulu düşündükçe hiddetlenirim.	374	1,49	0,85	
8	Çalıştığım okulu düşündükçe gerilim yaşarım.	375	1,48	0,82	
Duyuşsal boyutun tamamı		375	1,50	0,77	Çok düşük

Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “duyuşsal sinizm” boyutunun ($\bar{x}=1,50$) aritmetik ortalamayla “çok düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Ergen’in (2015), yaptığı araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinde; öğretmenlerin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları sinizm düzeyi davranışsal sinizmdir ($\bar{x} =2.65$). İkinci olarak en fazla yaşadıkları sinizm düzeyi ise bilişsel sinizmdir ($\bar{x}=2.62$). Öğretmenlerin en az yaşadıkları sinizm düzeyi ise duyuşsal sinizm düzeyi ($\bar{x}=2.05$) olduğu görülmektedir. Her iki araştırmada da duyuşsal sinizm öğretmenlerin en az yaşadığı örgütsel sinizm olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutunda ilişkin en çok katıldığı “Çalıştığım okulu düşündükçe sinirlenirim” maddesinin ($\bar{x}=1,54$) aritmetik ortalamayla “çok düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutunda ilişkin en az katıldığı “Çalıştığım okulu düşündükçe gerilim yaşarım” maddesinin ($\bar{x}=1,48$) aritmetik ortalamayla “çok düşük” düzeyde olduğu görüşündedir.

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizmin “davranışsal sinizm” ilişkin görüşleri Tablo 3.9’de verilmiştir.

Tablo 3.9. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizmin “Davranışsal Sinizm” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Madde No	Madde İfadesi	n	\bar{x}	Ss	Anlamı
12	Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	375	2,95	1,19	Orta
13	Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	375	2,29	1,05	Düşük
11	Çalıştığım okuldan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	375	1,97	1,11	
10	Çalıştığım okul dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	375	1,73	0,97	Çok düşük
Davranışsal boyutun tamamı		375	2,23	0,82	Düşük

Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “davranışsal sinizm” boyutunun ($\bar{x}=2,23$) aritmetik ortalamayla “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir.

Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutunda ilişkin en çok katıldığı “*Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum*” maddesinin ($\bar{x}=2,95$) aritmetik ortalamayla “orta” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutunda ilişkin en az katıldığı “*Çalıştığım okul dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım*” maddesinin ($\bar{x}=1,73$) aritmetik ortalamayla “çok düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Araştırmanın bu bulgusu Kalağan (2009) tarafından elde edilen araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Kalağan (2009) çalışmasında en düşük ortalamayla ($\bar{x} =2,78$), “*Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım*” maddesinde ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt probleminde “*sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm hakkındaki görüşlerinin cinsiyete, mesleki kıdeme, medeni duruma ve eğitim durumuna göre farklılığı*” ele alınmıştır.

3.4.1. Cinsiyet

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)

Örgütsel Sinizm	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamı
Ölçeğin tamamı	Kadın	262	186,79	48938,00	14484,000	0,74	Fark yok
	Erkek	113	190,81	21562,00			
Bilişsel sinizm	Kadın	262	183,87	48175,00	13722,000	0,25	Fark yok
	Erkek	113	197,57	22325,00			
Duyuşsal sinizm	Kadın	262	188,02	49261,50	14797,500	0,99	Fark yok
	Erkek	113	187,95	21238,50			
Davranışsal sinizm	Kadın	262	190,27	49852,00	14207,000	0,53	Fark yok
	Erkek	113	182,73	20648,00			

p<.05

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin örgüt sinizme ilişkin görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kalağan (2009) tarafından yapılan çalışmada da benzer olarak cinsiyet değişkeninin örgütsel sinizm tutumlarına etki etmediği ortaya konmuştur. Bu bulgu ile araştırma bulgusu örtüşmektedir. Buna neden olarak cinsiyet faktörünün sınıf öğretmenliği mesleğinde mesleki roller açısından bir farklılık oluşturmadığı gösterilebilir. Literatürde örgütsel sinizme ilişkin görüşlerin cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığını gösteren benzer çalışmalar (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 302; Bernerth vd., 2007: 317; Erdost vd., 2007: 522) olduğu görülmektedir.

3.4.2. Mesleki Kıdem

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması (Kruskal-Wallis Testi)

Örgütsel sinizm	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	sd	Chi-Square	p	Fark
Ölçeğin tamamı	1-6 yıl	44	176,74	4	3,674	0,45	Fark yok
	7-12 yıl	68	188,29				
	13-18 yıl	87	177,81				
	19-24 yıl	104	204,13				
	25+ yıl	72	183,61				
Bilişsel sinizm	1-6 yıl	44	178,53	4	0,856	0,93	Fark yok
	7-12 yıl	68	184,99				
	13-18 yıl	87	185,03				
	19-24 yıl	104	193,45				
	25+ yıl	72	192,35				
Duyuşsal sinizm	1-6 yıl	44	181,30	4	4,567	0,33	Fark yok
	7-12 yıl	68	184,64				
	13-18 yıl	87	180,39				
	19-24 yıl	104	205,24				
	25+ yıl	72	179,58				
Davranışsal sinizm	1-6 yıl	44	172,51	4	6,580	0,16	Fark yok
	7-12 yıl	68	199,67				
	13-18 yıl	87	174,23				
	19-24 yıl	104	205,65				
	25+ yıl	72	177,58				

p<.05

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdeme göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Helvacı ve Çetin (2012) tarafından Uşak ili örnekleme alınarak yapılan çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunduğu ortaya konmuştur. Bu bulgu araştırma bulgusuyla örtüşmemektedir. Araştırma bulguları arasındaki bu farklılığın kültür çeşitliliğinden kaynaklandığı düşünülebilmektedir. Büyükşehirde yaşayan insanların daha fazla kültürel çeşitliliğe maruz kaldığı ve bu durumun kişiler üzerinde farklı bakış açıları sağladığı için bu tür farklı sonuçlara ulaşıldığı düşünülebilir.

3.4.3. Medeni Durum

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme duruma göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)

Örgütsel Sinizm	Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamı
Ölçeğin tamamı	Bekar	102	167,15	17049,50	11804,000	0,02	Fark var
	Evli	273	195,79	53450,50			
Bilişsel sinizm	Bekar	102	162,60	16585,50	11332,500	0,00	Fark var
	Evli	273	197,49	53914,50			
Duyuşsal sinizm	Bekar	102	174,96	17846,00	12593,000	0,11	Fark yok
	Evli	273	192,87	52654,00			
Davranışsal sinizm	Bekar	102	180,83	18445,00	13192,000	0,43	Fark yok
	Evli	273	190,68	52055,00			

p<.05

Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre Sınıf öğretmenlerinin medeni duruma göre örgütsel sinizme ilişkin görüşleri arasında duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamakta, örgütsel sinizmin tamamında ve bilişsel sinizmin boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Evli sınıf öğretmenleri bekar sınıf öğretmenlerine göre örgütsel sinizmin ve alt boyutlarından bilişsel sinizmin daha fazla olduğu görüşündedir. Kalağan (2009) tarafından yapılan çalışmada ise medeni duruma göre örgütsel sinizmin bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm boyutlarına ilişkin anlamlı farklılık görülmezken; davranışsal sinizm boyutuna anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Efiltili ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuca ulaşılmıştır. Bu bulgular araştırmanın bulgusuyla örtüşmemektedir.

3.4.4. Eğitim Durumu

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.13’de verilmiştir.

Tablo 3.13. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizme İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U Testi)

Örgütsel Sinizm	Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	Anlamı
Ölçeğin tamamı	Lisans	335	188,56	63166,00	6514,000	0,77	Fark yok
	Yüksek lisans	40	183,35	7334,00			
Bilişsel sinizm	Lisans	335	189,77	63574,00	6106,000	0,35	Fark yok
	Yüksek lisans	40	173,15	6926,00			
Duyuşsal sinizm	Lisans	335	186,77	62568,50	6288,500	0,48	Fark yok
	Yüksek lisans	40	198,29	7931,50			
Davranışsal sinizm	Lisans	335	187,42	62787,00	6507,000	0,76	Fark yok
	Yüksek lisans	40	192,82	7713,00			

p<.05

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Helvacı ve Çetin (2012) tarafından Uşak ili örnekleme alınarak yapılan çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya konmuştur. Bu bulgu araştırmanın bulgusuyla örtüşmektedir.

3.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın beşinci alt probleminde “sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki” ele alınmıştır. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular Tablo 3.14’de verilmiştir.

Tablo 3.14. Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliği ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki (Spearman's Rho)

		Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Sinizm
Dönüşümcü liderlik	Correlation Coefficient	1	-0,56*
	Sig. (2-tailed)		0.000
Örgütsel sinizm	Correlation Coefficient	-0,56*	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	

p<.05

Sınıf öğretmenlerinin, görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasında “orta düzeyde” ve “negatif” ($r=-0.56$; $p< .05$) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği arttıkça örgütsel sinizm azalmaktadır. Başaran (2020), Demirçelik ve Korkmaz (2017) ve Çelik’in (2020) çalışmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular araştırma bulgusuyla örtüşmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 3.15’de verilmiştir.

Tablo 3.15. Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki İlişki (Spearman's Rho)

Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları		
	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Correlation Coefficient	-0,53	-0,50	-0,38
Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.00

Sınıf öğretmenlerinin, görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel sinizm ($r=-0.53$; $p< .05$), duyuşsal sinizm ($r=-0.50$; $p< .05$) ve davranışsal sinizm ($r=-0.38$; $p< .05$) arasında “orta düzeyde” ve “negatif” bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği arttıkça örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm azalmaktadır.



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı sonuçlar ve bulgulara dayalı ilkökul yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

Sonuç

Eğitim örgütlerinde dönüşümcü liderliğin olumlu etkileri olduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmaya İzmir Büyükşehir'i oluşturan Karabağlar, Bayraklı, Bornova, Gaziemir ve Balçova ilçelerindeki kamu ilkökullerinde görev yapan sınıf öğretmenlerinden oranlı küme örnekleme yöntemiyle 375'i örnekleme alınmıştır. Katılımcıların %69,7'si kadın, %72,6'sı bekar, %27,7'si 19-24 yıl kıdem aralığında ve %89,1 'i lisans mezunudur.

Sınıf öğretmenlerin ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği hakkındaki görüşleri Çetiner ve Taş (2008) tarafından geliştirilen "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)" kullanılarak belirlenmiştir. Ölçekte 19. madde dışında 28 olumlu ifade içeren madde yer almaktadır. "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)", tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde Cronbach Alfa değeri 0.97 olarak bulunmuştur. "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)" nin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiş ve bu çalışmada Cronbach Alfa değeri 0.98 olarak bulunmuştur.

Sınıf öğretmenlerin örgütsel sinizm hakkındaki görüşleri Brandes, Dharwadkar & Dean (1999) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)" kullanılarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm hakkındaki görüşlerini belirlemeyi amaçlayan ve olumlu ifadeler içeren ölçeğin Türkçeye ilk uyarlama çalışması Erdost vd. (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin bilişsel boyutunda beş (1., 2., 3., 4. ve 5. maddeler), duyuşsal boyutunda dört (6., 7., 8. ve 9. maddeler), davranışsal boyutunda dört (10., 11., 12. ve 13. maddeler) madde bulunmaktadır. Erdost ve diğerlerinin (2007) uyarlama çalışmasında 10. madde duyuşsal boyutta yer alırken Kalağan'ın (2009) uyarlama çalışmasında 10. madde davranışsal boyutta yer almıştır. Bu çalışmada Kalağan'ın (2009) uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde Cronbach Alfa değeri bilişsel boyutta 0,86 duyuşsal boyutta 0,80, davranışsal boyutta 0,78 ve ölçeğin tamamında 0.93 olarak bulunmuştur. "Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)"nin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile

test edilmiş ve bu araştırmada Cronbach Alfa değeri bilişsel boyutta 0.89, duygusal boyutta 0.93, davranışsal boyutta 0.74 ve ölçeğin tamamında 0.92 olarak bulunmuştur.

Verilerin analizinde SPSS 17.0 yazılım paketi kullanılmıştır. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)” ile elde edilen veriler normal dağılım göstermemektedir. Veriler normal dağılım göstermediği için analizde frekans analizleri, tanımlayıcı analizler, non-parametrik testlerden Mann-Whitney-U ve Kruskal Wallis Testleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularıyla elde edilen sonuçlar şunlardır:

- ✓ Sınıf öğretmenleri ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği “yüksek” düzeyde gösterdiği görüşündedir. Sınıf öğretmenleri ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin en çok katıldığı “*Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur*” maddesinin “yüksek” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin en az katıldığı “*Herkesin kendi fikirlerini benimsemesini ister*” maddesinin “orta” düzeyde olduğu görüşündedir.
- ✓ Sınıf öğretmenlerinin ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri cinsiyete, medeni duruma, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemekte; fakat mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkta en yüksek olumlu görüş 25+ yıl mesleki kıdemde görülmektedir.
- ✓ Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir.
- ✓ Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “bilişsel sinizm” boyutunun “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutuna ilişkin en çok katıldığı “*Çalıştığım okulun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır*” maddesinin “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutuna ilişkin en az katıldığı “*Çalıştığım okulda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım*” maddesinin “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir.
- ✓ Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “duyuşsal sinizm” boyutunun “çok düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin duyuşsal sinizm boyutuna ilişkin en çok katıldığı “*Çalıştığım okulu düşündükçe sinirlenirim*” maddesinin “çok düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri örgütsel

sinizmin duyuşsal sinizm boyutuna ilişkin en az katıldığı “*Çalıştığım okulu düşündükçe gerilim yaşarım*” maddesinin “çok düşük” düzeyde olduğu görüşündedir.

- ✓ Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “davranışsal sinizm” boyutunun “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutuna ilişkin en çok katıldığı “*Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum*” maddesinin “orta” düzeyde olduğu görüşündedir. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin davranışsal sinizm boyutuna ilişkin en az katıldığı “*Çalıştığım okul dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım*” maddesinin “çok düşük” düzeyde olduğu görüşündedir.
- ✓ Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri cinsiyete, mesleki kıdeme eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemekte; fakat medeni duruma göre duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarında bir farklılık göstermemekte iken örgütsel sinizmin tamamında ve bilişsel sinizm boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli sınıf öğretmenleri bekar sınıf öğretmenlerine göre örgütsel sinizmin ve alt boyutlarından bilişsel sinizmin daha fazla olduğu görüşündedir.
- ✓ Sınıf öğretmenlerinin, görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasında “orta düzeyde” ve “negatif” bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği arttıkça örgütsel sinizm azalmaktadır.
- ✓ Sınıf öğretmenlerinin, görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm arasında “orta düzeyde” ve “negatif” bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği arttıkça örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm azalmaktadır.

Öneriler

Araştırmanın bulgularına göre ilkokul yöneticilerine ve araştırmacılara şunlar önerilebilir:

İlkokul yöneticilerine yönelik öneriler

1. Sınıf öğretmenleri ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin en az katıldığı “*Herkesin kendi fikirlerini benimsemesini ister*” maddesinin “orta” düzeyde olduğu görüşündedir. İlkokul yöneticilerinin ilkokulun amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte sınıf öğretmenlerinin düşüncelerine karşı daha duyarlı olabilmesi için “duyarlık eğitimi” verilmesi önerilebilir.

2. Sınıf öğretmenlerinin, ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdeme göre istatistiki olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkta en yüksek olumlu görüş 25+ yıl mesleki kıdemde görülmektedir. İlkokul yöneticilerinin gerçekleştirdikleri dönüşümcü liderliğe ilişkin her mesleki kıdemdeki sınıf öğretmenlerinin daha olumlu görüş oluşturabilmesi için eğitim-öğretimde karşılaştığı problemlerin çözümünde yardımcı olma başta olmak üzere görüş ve önerilerine daha olumlu yaklaşması, kişisel problemlerin çözümünde etkin olması önerilebilir.

3. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “bilişsel boyutu”nun “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. İlkokul yöneticileri sınıf öğretmenlerindeki örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu daha da azaltmak amacıyla okulun amaçları, politikaları ve uygulamaları hakkında daha etkin bilgi paylaşımı ve görüş alış-verişi için imkân ve ortamları çoğaltabilir.

4. Sınıf öğretmenleri örgütsel sinizmin “davranışsal boyutu”nun “düşük” düzeyde olduğu görüşündedir. İlkokul yöneticileri sınıf öğretmenlerindeki örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu daha da azaltmak amacıyla okulun amaçları, politikaları ve uygulamalarının eleştirilmesine daha çok imkân ve ortam sağlayabilir.

5. Sınıf öğretmenlerinin medeni duruma göre örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamakta; bilişsel ve duyuşsal boyutuna ilişkin görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin medeni duruma göre örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ilişkin görüşleri arasında ölçeğin tamamında ve bilişsel boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmakta; duyuşsal ve davranışsal boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Örgütsel sinizmin tamamında ve bilişsel boyutta evli sınıf öğretmenleri bekar sınıf öğretmenlerine göre örgütsel sinizmin daha fazla olduğu

görüştüğüdür. Buna göre evli bireylerin eşleri ile daha fazla iletişim kurmasından dolayı örgütleri ile ilgili olumsuz tutumları da daha fazla dile getirdikleri ifade edilebilir. ilkokul yöneticileri aylık tartışma toplantıları planlayarak sınıf öğretmenlerinin sorunları eşleriyle değil de okuldaki çalışma arkadaşları ile paylaşmasını sağlayabilir.

6. Sınıf öğretmenlerinin, görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasında “orta düzeyde” ve “negatif” bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği arttıkça örgütsel sinizm azalmaktadır. Buna göre ilkokul yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinde dönüşümcü liderliğe yönelik eğitim çalışmaları planlanabilir. İlkokul yöneticilerinin eğitim fakültelerinden dönüşümcü liderlikle ilgili hizmet içi eğitim alması sağlanabilir. Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde ilkokul yöneticisi seçme kriterleri hizmet içi eğitimde dönüşümcü liderlik eğitimi alma esasına göre güncellenebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler

- 1- İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğiyle ilgili nitel bir araştırma yapılabilir.
- 2- İlkokullarda örgütsel sinizmle ilgili nitel bir araştırma yapılabilir.
- 3- Araştırma ortaokul ve liselerdeki branş öğretmenleri örnekleminde yapılabilir.

5. KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3): 269-92.
- Akman, Y., Kelecioğlu, H. ve Bilge, F. (2006). Öğretim elemanlarının iş doyumlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (30): 11-20.
- Akpolat, T. (2014). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumlarının işe yabancılaşma düzeyine etkisi* (yüksek lisans tezi). On dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler, Samsun.
- Andersson, L.M. and Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18 (5): 449-469.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri* (yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ateş, M. (2002). Önderlik. <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm> adresinden (15.11.2020) tarihinde alınmıştır.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş yaşamında çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel sinizme etkileri: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Çankırı Karatekin University Journal of The Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 4(2): 223-246.
- Behrendt, Matz, S. and Göriz, S. A. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1): 229-244. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Birgi, B. (2006). Eğitimde yönetsel gücün etkili kullanımı. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm> adresinden (20.12.2020) tarihinde alınmıştır.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9): 59-85.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. & Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(7): 733-753. doi: <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Brandes, P, Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. Eastern Academy of Management Proceedings. *Outstanding Empirical Paper Award*.

- Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (Dissertation of Doctor of Philosophy), The University of Cincinnati.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: a theoretical introduction. *Journal of Social Issues*, 55(1): 7-14. doi: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00101>
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16 (2): 199-208. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dean, J. W. J., Brandes, P. & Dharwadkar, E. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2). doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers* (Dissertation of Master of Economics), Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki: (Karabük ilköğretim okulları örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism* (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162: 37-42.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye’deki bir firmada test edilmesi.” 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eren E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (On birinci baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012, April). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. In International Iron & Steel Symposium, Karabük.
- Fleming, P. (2005). Workers’ playtime? Boundaries and cynicism in a “culture of fun” program. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3): 285-303. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0021886305277033>.

- Güneri, B. & Kalağan, G. (2007). Career Stages of Teachers in Turkey In D. Bluma, G. H. Mirici, S. Kiefer, C. Papasolomontos (Eds.), *Analysis of Comparative Educational Policies (ACEP)*, Linz, Austria: State College of Teacher Education Institute of Comparative Education (IVE).
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies*, 7(3):1475-1497.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: theory, research and practice*. (Eighth edition). New York: McGraw-Hill Companies.
- James, M.S.L.(2005). Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems (Dissertation of Doctor of Philosophy), The Florida State University, Florida.
- Kalağan, G. (2009). VII. Araştırma Yöntemleri Semineri. NVivo 8 ile Nitel Veri Analizi Semineri.
- Kalağan, G., & Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27): 83-97.
- Karacıoğlu, M.S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: atatürk üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1): 19-34.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve liderler: değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen*. İstanbul: Okumus Adam Yayıncılık
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Korkut, H., Yalçınkaya, M. ve Mustan, T. (1999). Araştırma görevlilerinin sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(5): 19-36.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi? bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(26), 86-95.
- Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*.
- McIntyre, H. H. and Foti, R. J. (2013). The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1): 46-57. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1368430211422923>
- Mirvis, P.H. and Kanter, D.L. (1991). Beyond demography: a psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30 (1): 45-68. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930300104>

- Mishra, A. K. ve Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *The Academy Of Management Review*. 23(3): 567. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/259295>
- Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Maastricht University, Maastricht.
- Öksüzoğlu, M. (2016). Evaluation of the leadership characteristics of secondary school principals from the teachers' perspective. *Journal of Human Sciences*, 13(3): 47-52.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2): 113-130.
- Phipps-Simone T.A. and Prieto-Leon C. (2011). The influence of personality factors on transformational leadership: exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3): 431-447.
- Pitre, J.L. (2004). Organizational Cynicism At The United States Naval Academy: An Exploratory Study (Dissertation of Master of Science In Leadership and Human Resource Development), Naval Postgraduate School, California.
- Polatcan, M. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Karabük ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Pugh, S.D., Skarlicki, D.P. and Passell, B.S. (2003). After the fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2): 201-212.
- R. C. and Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: the infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5): 1374-1403. doi: 10.1177/0149206316647099
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, Editör: İnci Erdem, Ankara.
- Robbins, S. (1989). *Organizational behavior, concepts, controverseries, applications*. (Seventh edition). New Jersey: Prentice-Hall Int. Inc
- Selçuk, G. (2003). *Örgütsel desteğin çalışanların iş ile ilgili tutumlarına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde liderlik tarzları ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *Yönetim Dergisi*, 16 (50): 86-103.
- Stewart, J. (2006). "Transformational leadership: an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood." *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54 (2): 33-40.

- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3): 97-118.
- Tengilimoğlu, D. (2006). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: eskişehir ve alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 283-305.
- Turner, J. H. ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision- making: a scale development. *Journal Of Business Ethics*, 34(2): 123-136.
- Tükeltürk, ğ.A., Perçin, N.ğ. ve Güzel, B. (2009). *Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T. (2004). Cynicism about organizational change: an attribution process perspective. *Psychological Reports*, 94(3): 1421-1434. doi: 10.2466/pr0.94.3c.1421-1434
- Williams, C. (2013). *Principles of Management*. Florence, United States: Cengage Learning, Inc.
- Yangil, F., Baş, M. ve Aygün, A. (2013). "Genel ve örgütsel sinizm bağlamında otel çalışanları üzerine bir inceleme." *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 99-112.
- Yılmaz, H. (2008). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Kum saati yayıncılık, Birinci Basım.
- Yokuş, Ğ. (2006). *Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ek 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

S.N	(1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Arasıra, (4) Çoğunlukla, (5) Her Zaman Okul Yöneticimiz,	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır.	()	()	()	()	()
2	Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur.	()	()	()	()	()
3	Önerilerimizi uygular.	()	()	()	()	()
4	Amaçları belirlerken fikirlerimizi alır.	()	()	()	()	()
5	Kurum hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir.	()	()	()	()	()
6	Kurumu topyekûn hedefe yönlendirir.	()	()	()	()	()
7	Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.	()	()	()	()	()
8	Empati kurabilir.	()	()	()	()	()
9	Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar.	()	()	()	()	()
10	Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur.	()	()	()	()	()
11	Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser.	()	()	()	()	()
12	Önerilerimize olumlu yaklaşır.	()	()	()	()	()
13	Gelişme ihtiyacımızı karşılamak için imkanlar dahilinde kaynak sağlar.	()	()	()	()	()
14	Okulun öğretene ve öğrenene bir kurum olmasına çalışır.	()	()	()	()	()
15	Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur.	()	()	()	()	()
16	Öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir.	()	()	()	()	()
17	Yaratıcılığıyla değişimi destekler.	()	()	()	()	()
18	Doğru kararlara varmada bize güvenir.	()	()	()	()	()
20	Kurumda kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.	()	()	()	()	()
21	Bize karşı açık davranır.	()	()	()	()	()
22	Hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister.	()	()	()	()	()
23	Kişisel sorunlarımızla ilgilenir.	()	()	()	()	()
24	Performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder.	()	()	()	()	()
25	Bireysel farklılıklarımıza önem verir.	()	()	()	()	()
26	Önceki başarı(lar)ımızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır.	()	()	()	()	()
27	Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır.	()	()	()	()	()
28	Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder.	()	()	()	()	()
29	İşin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar.	()	()	()	()	()

Ek 4. Örgütsel Sinizm Ölçeği

S/N	(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum * Sinizm: Bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		()	()	()	()	()
1	Çalıştığım okulda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
2	Çalıştığım okulun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	()	()	()	()	()
3	Çalıştığım okulda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	()	()	()	()	()
4	Çalıştığım okulda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	()	()	()	()	()
5	Çalıştığım okulda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	()	()	()	()	()
6	Çalıştığım okulu düşündükçe sinirlenirim.	()	()	()	()	()
7	Çalıştığım okulu düşündükçe hiddetlenirim.	()	()	()	()	()
8	Çalıştığım okulu düşündükçe gerilim yaşarım.	()	()	()	()	()
9	Çalıştığım okulu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	()	()	()	()	()
10	Çalıştığım okul dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	()	()	()	()	()
11	Çalıştığım okuldan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	()	()	()	()	()
12	Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	()	()	()	()	()
13	Başkalarıyla, çalıştığım okuldaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	()	()	()	()	()