OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİYLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Eray DEMİRÇELİK

DOKTORA TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KASIM, 2017

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren .....(….) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: Eray

Soyadı: Demirçelik

Bölümü: Eğitim Yönetimi

İmza :

Teslim tarihi:

TEZİN

Türkçe Adı: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki

İngilizce Adı: The Relationship Between School Leaders' Leadership Styles and Teachers' Perceptions of Organizational Cynicism and Organizational Commitment

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Eray Demirçelik

İmza: ……..

JÜRİ ONAY SAYFASI

Eray DEMİRÇELİK tarafından hazırlanan "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ
(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)



Başkan: Prof. Dr. Yüksel KAVAK
(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, TED Üniversitesi)



Üye: Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR
(Rehberlik ve Psik. Danış. Ana Bilim Dalı, Başkent Üniversitesi)



Üye: Prof. Dr. Temel ÇALIK
(Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)



Üye: Yrd. Doç. Dr. Mustafa KALE
(Sınıf Eğitimi Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)



Tez Savunma Tarihi: 27/11/2017
Bu tezin Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü ……

Aileme…

TEŞEKKÜR

Yeterlilik sürecinden bu yana danışmanım ve bu tezin yazılmasında bana büyük katkı sağlayan moral desteğini esirgemeyen pozitif yaklaşımıyla her zaman güç aldığımın sayın hocam Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ'a, değerli katkı ve destekleri ile tezime ışık tutan ders döneminde engin bilgi ve tecrübelerinden yararlanma şansını bulduğum sayın hocam Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR'e, gerek tez yazma sürecinde gerekse ders döneminde verdiği destek ile her zaman yanımda olan sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Mustafa KALE'ye çok çok teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca yol gösteren ve sürekli destek olan sayın hocalarım Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU, Prof. Dr. Temel ÇALIK, Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ, Prof. Dr. Emin KARİP, Doç. Dr. Ferudun SEZGİN, Doç. Dr. Figen EREŞ ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞENER'e çok teşekkür ederim. Tezimin veri analizi kısmında gösterdiği çözüm yolları ve görüşleri için değerli arkadaşım sayın Dr. Emre TOPRAK'a teşekkür ederim.

Tez jürimde olan sayın hocalarım Prof. Dr. Yüksel KAVAK, Prof. Dr. Ayşe DEMİRBOLAT ve Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN'a tezime ışık tutan katkıları ve verdikleri destek için çok teşekkür ederim.

Tez verilerinin toplanması sürecine katkı veren değerli öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim. Doktora ders sürecim boyunca desteklerini esirgemeyen tüm yöneticilerime, çalışma arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Desteğini her zaman yanımda hissettiğim gerek formal gerekse informal eğitimime destek olan değerli annem, babam ve kardeşime, birlikte geçireceğimiz kıymetli vakitleri onlardan esirgemek zorunda kaldığım, canım hayat arkadaşım, değerli meslektaşım eşime ve oğullarıma çok çok teşekkür ederim.

Eray DEMİRÇELİK

Kasım, 2017

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİYLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

(Doktora Tezi)

Eray Demirçelik

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Kasım 2017

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okul yönetiminde gösterdikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini belirlemektir. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları üzerinde okul müdürlerinin yönetim stillerinin etkileme gücü incelenmiştir. Nicel araştırma niteliğindeki bu çalışma, betimsel bir modelde tasarlanmış korelasyonel bir araştırmadır. Araştırma verileri Lisrel ve Mplus 7 yazılımları kullanılarak, çok boyutlu yapısal eşitleme modeli tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma evrenini, resmi ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, örnekleme birimi öğretmendir ve örneklemde 500 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketinin, "Multifactor Leadership Questionnaire 5X Short (MLQ)" Türkçe versiyonu, Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen, Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)" ve Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından yeniden gözden geçirilen ve Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)" kullanılmıştır. Araştırma, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının etkileşimsel liderlikten ziyade dönüşümsel liderlik ile benzeştiğini göstermektedir. Öğretmenlerin düşük düzeyde sinik davranış gösterdiği ve bu davranış düzeyinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin dönüşümsel liderliği ile öğretmenlerin

örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümsel liderlik davranışı gösteren okul müdürleri öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimini güçlü bir biçimde negatif yönde etkilerken, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ise güçlü bir biçimde pozitif yönde etkilemektedir. Okul müdürlerinin sergilediği etkileşimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin sinik tutumları üzerinde pozitif etkisi varken, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgular ışığında okul yöneticileri, karar alıcılar ve araştırmacılar için birtakım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelime: Liderlik, okul müdürü, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, öğretmen.

Sayfa Adedi: XVIII + 153

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Korkmaz

THE RELATİONSHİP BETWEEN SCHOOL LEADERS' LEADERSHİP STYLES AND TEACHERS' PERCEPTİONS OF ORGANİZATİONAL CYNİCİSM AND ORGANİZATİONAL COMMİTMENT

(Ph.D Thesis)

Eray Demirçelik

GAZI UNIVERSITY

INSTITUTE OF EDUCATIONAL SCIENCES

November 2017

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between school principals 'leadership styles in school management and teachers' organizational cynicism and organizational commitment. The influence of management styles of school principals on the teacher' perceptions of organizational cynicism and organizational commitment has been examined. In the research, a quantitative model has been adopted. In a quantitative dimension, a correlational study designed in a descriptive model has been performed. Using the Lisrel and Mplus7 software, the data were analyzed by the multidimensional structural synchronization model technique. In the research, the sampling unit is the teacher and there are 500 teachers in the sample. In order to collect data in the survey, the Turkish version of the Multi-Factor Leadership Questionnaire 5X Short (MLQ) developed by Bass and Avalio (1995), "Organizational Cynicism Scale" developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999) and adapted to Turkish by Kalağan (2009), the "Organizational Commitment Scale" developed by Allen and Meyer (1990), re-examined by Meyer, Allen and Smith (1993) and adapted to Turkish by Baysal and Paksoy (1999) were used. The survey shows that Leadership behaviors of school principals are similar to transformational leadership from interactive leadership. It was determined that the teachers showed low cynical behavior and this level of behavior did not differ according to gender and occupational status. Also a strong relationship was found between the transformational leadership of the principals and

the organizational cynicism and the organizational commitment of the teachers. Principals who demonstrate transformative leadership behaviours strongly influence teachers' tendency to show cynical behaviour in the negative direction, whereas they strongly influence teachers' organizational commitment in the positive direction. The interactive leadership of school principals has a positive effect on the tendency of teachers to show cynical behavior, but no significant effect on organizational commitment. There is a strong and negative relationship between the organizational cynicism and the organizational commitment. In the light of these findings, some suggestions were presented for the school administrators, decision makers and researchers.

Key Words: Leadership, school principals, leadership styles, organizational cynicism, organizational commitment, teacher.

Page Number: XVIII + 153

Supervisor: Mehmet Korkmaz, Ph.D.

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ii
JÜRİ ONAY SAYFASI iii
TEŞEKKÜR v
ÖZ.. vi
ABSTRACT viii
İÇİNDEKİLER x
TABLOLAR LİSTESİ xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ xviii
BÖLÜM I 1
GİRİŞ 1
Araştırmanın Amacı 5
Araştırmanın Alt Amaçları 5
Araştırmanın Önemi 6
Sayıltı 8
Sınırlılıklar 8
Tanımlar 9
BÖLÜM II 11
KAVRAMSAL ÇERÇEVE 11
Liderlik 11
Etkileşimci Liderlik 14
Koşullu Ödül *15*
İstisnalarla Yönetim *16*
Laissez-Faire (Tam Serbesti Tanıyan) Liderlik *17*

Dönüşümcü Liderlik **18**
İdealleştirilmiş Etki ***19***
Telkinle Güdüleme ***19***
Entelektüel Uyarım ***20***
Bireysel İlgi ***21***
Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki **22**
Sinizm **27**
Örgütsel Sinizm **29**
Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri **32**
Tutum Kuramı ***32***
Beklenti Kuramı ***33***
Atfetme Kuramı ***33***
Sosyal Değişim Kuramı ***34***
Örgütsel Sinizmin Boyutları **35**
Bilişsel Boyut ***35***
Duyuşsal Boyut ***36***
Davranışsal Boyut ***36***
Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi **37**
Örgütsel Bağlılık Kavramı **39**
Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması **41**
Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları ***41***
Kanter'in Yaklaşımı *42*
Etzioni'nin Yaklaşımı *43*
O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı *43*
Penley ve Gould'un Yaklaşımı *44*
Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı *45*
Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları ***47***
Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı *48*
Salanick'in Yaklaşımı *48*
Çoklu Yaklaşım ***49***
Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi **50**
BÖLÜM III **53**
YÖNTEM **53**

Araştırmanın Modeli **53**
Evren ve Örneklem **54**
Veri Toplama Araçları **55**
Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) **56**
Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) **56**
Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) **56**
Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmaları **57**
Verilerin Analizi **63**
BÖLÜM IV **65**
BULGULAR ve YORUM **65**
Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Bulgular ve Yorum **65**
Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum **67**
Cinsiyet Faktörü **68**
Mesleki Kıdem Faktörü **70**
Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorum ... **71**
Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki İlişki **73**
Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki **75**
Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki **76**
Liderlik Stillerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi **77**
Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi **79**
Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi **82**
Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki **85**
Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki **86**
Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki **89**
Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki **90**
Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi **92**
Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi **94**
Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi **98**
Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki **100**
Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki… **101**
Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi **104**
BÖLÜM V **109**

SONUÇ ve ÖNERİLER..... 109
KAYNAKLAR..... 121
EKLER..... 145

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. *Araştırma Kapsamındaki İlçelerdeki Okul ve Öğretmen Sayıları* 54

Tablo 2. *Katılımcıların Cinsiyet ve Okul Türlerine Göre Dağılımı*…… 55

Tablo 3. *Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) İçin Güvenilirlik Katsayıları* 57

Tablo 4. *MLQ Ölçeği Faktör Analizinin Uygulanabilirliği İçin Test Sonuçları*…… 58

Tablo 5. *Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) İçin Güvenilirlik Katsayıları* 60

Tablo 6. *Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) Faktör Analizinin Uygulanabilirliği İçin Test Sonuçları* 60

Tablo 7. *Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) İçin Güvenilirlik Katsayıları* 62

Tablo 8. *Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) Faktör Analizinin Uygulanabilirliği İçin Test Sonuçları* 62

Tablo 9. *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler*..... 65

Tablo 10. *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*..... 67

Tablo 11. *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması* ... 68

Tablo 12. *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması* 70

Tablo 13. *Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki Katsayıları* 71

Tablo 14. *Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki İlişki*..... 73

Tablo 15. *Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*……*75*

Tablo 16. *Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*..... 76

Tablo 17. *Okul Müdürü Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarına Doğrudan Etkisinin Sonuçları* 77

Tablo 18. *Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Üzerindeki Doğrudan Etkisinin Sonuçları……80*

Tablo 19. *Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarına Doğrudan Etkisinin Sonuçları*.....83

Tablo 20. *Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayıları* 85

Tablo 21. *Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki Katsayıları* 86

Tablo 22. *Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayıları……89*

Tablo 23. *Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayıları*.....90

Tablo 24. *Okul Müdürü Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Doğrudan Etkisinin Sonuçları*.....92

Tablo 25. *Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Doğrudan Etkisinin Sonuçları* 95

Tablo 26. *Etkileşimse Liderliğin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Doğrudan Etkisinin Sonuçları* 98

Tablo 27. *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayısı……100*

Tablo 28. *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki Katsayıları……102*

Tablo 29. *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisinin Sonuçları……104*

Tablo 30. *Liderlik Stilleri Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayıları*.....106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları. 23

Şekil 2. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları 25

Şekil 3. Sinizm için genel bir çerçeve 28

Şekil 4. Klasik düşünce-eylem süreci 31

Şekil 5. Örgütsel bağlılık yaklaşımları 41

Şekil 6. Tutumsal bağlılık yaklaşımı 42

Şekil 7. Meyer ve Allen'nin üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli 45

Şekil 8. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık 50

Şekil 9. Araştırma modelinde incelenen değişkenler arası ilişki 54

Şekil 10. MLQ ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için LISREL çıktısı 59

Şekil 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) doğrulayıcı faktör analizi için LISREL çıktısı 61

Şekil 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) doğrulayıcı faktör analizi için LISREL çıktısı 63

Şekil 13. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri 78

Şekil 14. Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri 80

Şekil 15. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri 83

Şekil 16. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri 93

Şekil 17. Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri 96

Şekil 18. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri 99

Şekil 19. Örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri……..……..104

Şekil 20. Liderlik stilleri örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık için elde edilen standart regresyon değerleri…….…….. 106

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
ERG	Eğitim Reformu Girişimi
GFI	İyilik Uyum İndeksi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
LDTÖ	Liderlik Davranışları Tanımlama Ölçeği
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MLQ	Çok Faktörlü Liderlik Anketi
MMPI	Minesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri
ÖBÖ	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
ÖSÖ	Örgütsel Sinizm Ölçeği
TDK	Türk Dil Kurumu
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitim sistemimizin örgün eğitim basamağında yer alan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının sağlıklı bir örgütsel yapıya kavuşturulması politika yapıcılarının ve bütün araştırmacıların amacı haline gelmiştir. Özellikle ülkemizde son beş yılda ortaokullara geçiş, ortaokuldan liselere geçiş ve üniversiteye yerleşme konularında politika yapıcılar tarafından sık sık değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerin altında yatan onlarca neden vardır. Bu nedenlerden belkide en önemlisi öğrencilerin bireysel akademik başarılarını artıracak öğrenci öğrenmeleri için sağlıklı bir örgütsel yapıyı kurmaktır. Bunun için alan araştırmacıları çalışmalarında öğretmen niteliği, finansman ve fiziksel yapı yetersizliklerini, kademeler arası geçişleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespitini, okul müdürlerinin okul içerisinde sergiledikleri liderlik davranışlarının ortaya çıkartılmasını, öğretmenlerin kendi okullarında gösterdikleri sinik davranışların düzeyi ve nedenini birer değişken olarak ele almışlardır. Öğretmenlerin kendi okullarına karşı gösterdikleri örgütsel bağlılık düzeyleri ve sinik davranış düzeylerinin ne kadarının okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilişkilendirilebileceği yeterince birlikte ele alınıp incelenmemiştir.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin yapılan araştırma sonuçları, liderlik yetenekleri yüksek olan okul yöneticilerinin, okulun ilerlemesinde ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Başaran, 1991, s. 45). Okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik kabiliyetleri, okul başarısını ve okulda verilen eğitimin kalitesini etkileyen önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir (Çelik, 2001). Örgütsel davranış bilimcileri liderliğin, kişinin grup içerisinde gösterdiği roller ve bu rollerin diğer grup üyeleri üzerindeki etkileri sürecinde karşılıklı olarak geliştiğini belirtmektedir (Korkmaz, 2006). Bireyin yaşamının büyük bir kısmını geçirdiği örgütsel ortam içerisindeki davranışları pek çok değişkenle yakından ilintilidir. Örgüt içerisindeki birey davranışlarının

hangi koşullarda ve hangi etkilere bağlı olarak gerçekleştiğine yönelik araştırmalar, örgütsel kültür (Robbins & Judge, 2013; Schein, 2004), lider-üye etkileşimi (Schriesheim, Neider & Scandura, 1998; Wayne, Shore & Liden, 1997), liderlik (Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990; Hoy & Miskel, 2012; Yukl, 1989) gibi birçok farklı değişkenin bireylerin örgütsel ortamdaki davranışlarında etkili olduğunu göstermektedir.

Okullar her yönden iyi yetişmiş yöneticilere gereksinim duymaktadır. Sürekli gelişen ve değişen ortamlara uyum, lider özellikleri gelişmiş yöneticilerle sağlanabilir. Liderlik değişim ile başa çıkabilme kabiliyetidir (Özdemir, 2013). Bir okul yöneticisi, okuldaki tüm paydaşlarca kabullenilmiş amaçlar için vizyon geliştiren ve bu vizyon doğrultusunda okul başarısını artıran eğitsel bir liderdir (Sashkin, 1986). Liderliğe ilişkin yapılan son tanımlamalarda liderliğin, örgütsel amaçlara ulaşmada güç veya otoriteden çok güdüleme yöntemlerinin kullanıldığı bir etkileşim süreci olduğu kabul edilmektedir. Böylece etkilemenin önemi vurgulanmakta ve klasik bürokratik otorite ikinci planda değerlendirilmektedir. Bu nedenle dönüşümsel liderlik alanyazında geniş bir ilgi ve kabul görmektedir (Northouse, 2010, s. 177; Vigoda-Gadot, 2006).

Burns ve Bass'ın çalışmalarıyla dikkat çekmeye başlayan dönüşümsel liderliğin en önemli özelliği, takipçilerinde bulunan yetenekleri ortaya çıkartması, olumlu motivasyon sağlaması ve etkili değişim hamleleri yapmayı hedeflemesidir (Korkmaz, 2006). Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri mükemmel okulların yaratılmasında en etkili kişidir. Okul müdürünün yöneticilik bilgi ve becerisi, öğretmenlerin okula olan bağlılıklarında, sınıf içindeki eğitsel gelişmede, okul başarısının artırılmasında önemli bir yer tutmaktadır (Anderson & Bateman, 1997). Hiç şüphesiz, okuldaki en önemli ve etkili birey okul müdürüdür. Okul müdürünün liderliği, okuldaki öğrenme iklimini, çalışanlar arasındaki ilişki düzeyini ve öğretmenlerin moralleri ve okula olan bağlılıklarını etkilemektedir (Korkmaz, 2007). Okulun yeniliğe açık olması, çevresi ile iyi ilişkiler kurabilmesi, öğretimde mükemmelliğe sahip olması, personelin ve öğretmenlerin yüksek düzeyde güvene sahip olmaları, öğrencilerin yeteneklerini geliştirebilecekleri ve sergileyebilecekleri ortamların olması, okul yöneticisinin başarılı bir liderlik stili uyguladığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Hoy & Miskel, 2012). Şüphe yok ki tartışılmayacak kadar açık olan diğer bir konuda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde okul yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışlarının etkisidir. Bu alanda yapılan birçok araştırma, okul yöneticisinin sergilediği liderlik tarzının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde

etkili bir faktör olduğunu göstermektedir (Aydın, Sarıer & Uysal, 2013; Berson & Avolio, 2004; Devos, Tuytens & Hulpia, 2014; Terzi & Kurt, 2005).

Okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının, öğretmenlerin sinik davranışları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğuna ilişkin beklentiyi destekleyen birkaç neden vardır. Bu nedenlerden ilki, dönüşümsel liderler kendi kurumunda çalışan personelini iyi tanıyarak yeteneklerini en üst seviyede kullanmalarını sağlarlar ve okul içi ilişkileri en üst seviyeye çıkarırlar. Ayrıca, dönüşümsel liderler çalışanların hedefleri ile okulun ortak hedeflerini ilişkilendirecek uygun ortamı sağlarlar. Böylelikle öğretmenlerinin içsel motivasyonu ve karşılıklı ilişkilerinin kalitesi daha da artar (Korkmaz, 2007). İkinci bir neden, dönüşümcü liderler entellektüel uyarım sağlayarak personellerini yaratıcı düşünme süreçlerini benimsemeleri konusunda teşvik ederler, eski problemleri yeni yöntemlerle çözme konusunda düşünmeye iterler (Hater & Bass, 1998; Jung & Sosik, 2002).

Kişiler kurumlarında karşılaştıkları olumsuz herhangi bir olay karşısında farklı davranışlar sergileyebilirler. Örgütsel yaşamda karşılaştıkları çeşitli sorunlar, iş yoğunluğu, çalışanlar arasındaki rekabet, kıskaçlıklar, performans beklentilerin yüksekliği gibi etkenler, çalışanların kurumlarına yönelik düşünceleri üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Çalıştıkları kuruma karşı, kuşku duyma, şüpheci olma, güvensizlik ve kötümser duygular hissetme gibi olumsuz sinik davranışlar gösterme eğilimine her örgütte rastlanılabilir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Sinizm örgütsel literatürde, örgütün başarısına engel olabilecek düzeltilmesi gereken psikolojik bir kusur ve örgüte verebileceği zararlar düşünüldüğünde, örgüt liderinin çözmesi gereken bir sorun olarak dikkat çekmektedir (Andersson & Bateman, 1997). Okul müdürünün, dönüşümcü bir lider yaklaşımı sergilemesi, problemler ortaya çıkmadan önlemleri alması, okulda ortaya çıkabilecek sorunlara karşı ve personelinde oluşan olumsuz tutum ve davranışlara karşı dikkatli olması, sinizmin örgüt içerisindeki yaygınlaşmasını engelleyici davranışlar olarak görülebilir (Neves, 2012). Bir çalışanda görülen sinik davranışlar, önlem alınmadığında diğer çalışanlar tarafından da taklit edilerek tüm örgüte hızla yayılabilir. Okul müdürü sergilediği liderlik davranışları ile örgütsel sinizmin nedenleri arasında gösterilen, örgütsel adaletsizlik, ilgisizlik, eşitsizlik ve çalışanların beklentilerinin karşılanamaması gibi olumsuz durumlara engel olabilir (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Peng & Zhou, 2009). Örgütsel sinizm, örgütlerde etkililik ve verimliliği azaltırken, maddi ve manevi kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu anlamda, örgütsel bağlılığın

azalması, işten ayrılma oranlarının artması, iş hayatında doyumsuzluk, işe yabancılaşma ve örgütsel performansın düşmesi gibi etkenler örgütsel sinizmin sonuçları arasında gösterilebilir (Andersson, 1996; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Neves, 2012; Peng & Zhou, 2009).

Örgütsel verimliliğe etkisi olan faktörlerden biri de, çalışanların örgüte ilişkin düşünce ve tutumlarıdır. Çalışanın örgütüne ilişkin takındığı olumlu tutumlar onu, çalıştığı örgütle bütünleştirirken; olumsuz tutumları ise onu, örgütünden ayırabilmektedir. Yüksek yeterliliğe sahip fakat çalıştığı kurumuna karşı düşük bağlılık besleyen örgüt çalışanları, işleri yapmada gönülsüz ve isteksizce davranabilmekte (Balay, 2014, s. 3) ve çalıştıkları örgütlerin verimsizliğine neden olabilmektedir. Bu durum örgütsel adanma olarak da ifade edilen örgütsel bağlılığın, örgütler için çok önemli olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin il içi yer değişiklik isteklerine ilişkin, Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü atama servisi verileri incelendiğide, 2015 yılında 3047 öğretmenin il içi tayin başvurusunda bulunduğu, 444 öğretmenin tayin işlemin gerçekleştirildiği, 2016 yılında 2632 öğretmenin il içi tayin başvurusunda bulunduğu, 457 öğretmenin tayin işleminin gerçekleştirildiği, 2017 yılında ise 2760 öğretmenin il içi tayin başvurusunda bulunduğu, 621 öğretmenin tayin işleminin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu veriler bizi öğretmenlerin çalıştıkları okullarına karşı örgütsel bağlılık düzeylerinin azalması nedenine götürmektedir. Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre neredeyse her sekiz öğretmenden birisi çalıştığı okulunu değiştirmeyi istemektedir (Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2017).

Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının, örgütsel sinizm (Davis & Gardner, 2004; Güçlü, Kalkan & Dağlı, 2017; Reichers, Wanous & Austin, 1997; Wu, Neubert & Yi, 2007) ve örgütsel bağlılık (Buciuniene & Skudiene, 2008; Emery & Barker, 2007; Limsila & Ogunlana, 2008) üzerindeki etkilerine yönelik araştırmalar yapılsada, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğretmenlerin sinik tutumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine yönelik, üç değişkeninde bir arada değerlendirildiği pek fazla çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Öğretmenlerde görülebilecek sinik davranışların ne kadarı okul müdürüyle ilişkilendirilebilir. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin sinik tutumları üzerindeki etkileri nelerdir? Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin etkisi nedir? Sorularına yönelik eğitim alanında yapılacak çalışmaların sayısının artırılması önemlidir.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) son üç yıl içerisinde; 10/6/2014 tarihli ve 29026 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, 06/10/2015 tarihli ve 29494 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik ve 22/04/2017 tarihli ve 30046 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik olmak üzere üç yönetici atama yönetmeliği değiştirmek zorunda kalmıştır. Okul müdürü atama sistemimiz sağlıklı olarak işletilememektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin belirli sürelerle görevlendirilmeleri, öğretmenlerin ve okul personelinin okul yöneticisini yeterince tanıyamamasına neden olmaktadır. Okullarda yaşanan sürekli yer değişimleri okullarda sağlıklı bir yapının kurulmasını engellemekte ve okul başarısını düşürmektedir (Eğitim Reformu Girişimi [ERG], 2017).

Türkiyede okul müdürlerinin atanmalarında, alanda yapılan bilimsel çalışmalardaki sonuçların değerlendirilmesi, bilimsel kriterlere göre, politik kaygılardan uzak, tüm paydaşlarca kabul gören bir sistemin kurulabilmesi için eğitim alanında yapılan deneysel alan araştırmasına yönelik çalışmalar ve araştırma sonuçlarına bağlı değerlendirmeler önem taşımaktadır. Bu araştırmada, öğretmenlerin sinik tutum ve örgütsel bağlılık göstermesinde, etkili bir değişken olarak okul müdürlerinin liderlik stillerinin etkisi öğretmen görüşlerine dayalı olarak araştırılmış ve çıkan bulgular ışığında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Daha belirgin olarak bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile kurum içerisindeki sinik davranış sergileme düzeylerinin ne kadarının okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilişkilendirilebileceği araştırılmıştır.

Araştırmanın Alt Amaçları

Araştırmanın genel amacına bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisinin olup olmadığının tespiti için aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

1- Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin okul içerisindeki davranışları hangi liderlik stilleri ile örtüşmektedir?

2- Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ne düzeydedir? Araştırmaya katılan öğretmenler (a) cinsiyet ve (b) mesleki kıdem bazında gruplandırıldığında grupların örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark oluşmakta mıdır?

3- Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4- Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

5- Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6- Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

7- Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

8- Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Toplumsal kalkınmanın temeli olan eğitim, günümüz toplumlarının ayakta kalabilme ve geleceği şekillendirebilme değişkeni olarak önemini her geçen gün artırmaktadır. Eğitim alanında yapılan binlerce araştırma, "küçük bir köy" haline gelmiş olan dünyamızda farklı sorunlara ışık tutma ve çözüm üretmeye odaklanmaktadır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemelere bağlı olarak, her alanda yüksek değişim ve gelişimlerin yaşandığı bir döneme tanıklık etmekdeyiz. Bu değişim ve dönüşümlerden en çok etkilenen örgütlerin başında eğitim örgütleri gelmektedir. Sürekli bir değişim halinde ve kimi zaman da değişimin kaynağı durumunda bulunan eğitim örgütleri son yıllarda yaşanan hızlı gelişmelere ayak uydurma gayreti içerisindedir. Özellikle son dönemde eğitim politikası alanında hızlı bir değişimin yaşandığını görmekteyiz. Eğitim örgütlerinin toplumun istek ve beklentilerine cevap verebilmesi, güçlü bir yapıya sahip olabilmeleri, çalışanların örgütlerini benimsemelerine, örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda çalışmalarına, bilgi ve

birikimlerini örgüt için kullanmalarına bağlıdır. Akademik alan yazında eğitimin temel birimi olan okulların her yönden incelenmesi, sonuçlarının bilimsel verilerle ortaya konması, karar alıcıların bilimsel veriler ışığında yapacağı düzenlemeler için önem taşımaktadır.

Eğitim yönetimi alanında, sistemin en küçük yapı taşı olan sınıftan başlayarak en karmaşık boyutlarına kadar birçok alanda farklı kuramsal çalışmalar, yöntem ve teknikler üzerine çalışmalar yapılabildiği gibi okul yöneticilerinin yönetim rolleriyle de ilişkili farklı kavramsallaştırmalar da yapılmaktadır. Örneğin bir okul müdürünün öğretmenler üzerindeki etkisi ve bu etkinin öğretim süreçlerine olan yansımaları karşılaştırılırken, öğretmenlerin okula olan bağlılıkları ya da okula olan olumsuz yaklaşımlarının sebepleri arasında okul müdürünün ne gibi bir etkisinin olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Alanyazında yapılan birçok araştırma okul yönetici niteliklerinin eğitim sistemi açısından önemini vurgulamaktadır (Bursalıoğlu, 1982; Karadağ, 2011; Korkmaz, 2007; Leithwood, Menzies, Jantzi, & Leithwood, 1996; Leithwood & Jantzi, 2006; Özdemir, 2013). Okul yöneticisinin olumlu davranışlar sergilemesinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına (Balay, 2014; Buciuniene & Skudiene, 2008; Walumbwa & Lawler, 2003), olumlu bir okul ikliminin (Hoy & Miskel, 2012) oluşmasına ve eğitim çıktı kalitesinin (Leithwood & Jantzi, 2006) artmasına olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Okul müdürü, okuldaki örgütsel değişimi başlatan, öğrenmeyi kolaylaştıran, kurumunun başarısını artırmak için uğraşan, eğitim ve öğretim etkinliklerine liderlik eden kaynakları etkili kullanan ve tüm paydaşlarla etkili iletişimde bulunan kişidir. Bununla birlikte okul müdürü, öğretmen motivasyonunda, çalışanların kuruma olan bağlılığında, yeni öğretmenlerin sisteme dâhil edilmesinde ve öğretmenler arası mesleki dayanışma ve uyum süreçlerinde kilit bir rol oynamaktadır (Nguni, Sleegers & Denessen, 2006).

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldan ayrılma isteklerinin nedenleri, araştırılması gereken önemli konulardan birisidir. Zira okuldan ayrılma isteklerinin birçok nedeni olabileceği gibi, bu nedenlerden belkide en önemlisi öğretmenlerin çalıktıkları kuruma karşı örgütsel bağlılık düzeylerinin azalması olabilir. Okullardaki temel sorunlarının giderilmesi eğitimin genel sorunlarının çözümü için önemli bir basamaktır. Her il hatta her okul içerisinde kendine has özellikleri barındırmakla birlikte holografik olarak bütünü tamamlayan birer parçadır. Bütünün bir parçasının incelenmesi, genelde yaşanan sorunlar hakkında bize bilgi verebilir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulu değiştirme isteklerinin nedenleri arasında okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışlarının da etkisinin olabileceği düşünülebilir. Öğretmenlerin

örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık tutumlarının ne kadarı okul müdürünün sergilediği dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilebilir. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin sinik tutumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri nelerdir? Sorularının yanıtlarına yönelik alanyazında yeterince araştırmanın yapılmadığı görülmektedir.

Farklı tür okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma, okullarda verilen eğitimin kalitesinin artırılması, okul personel devir hızının düşürülmesi, personel verimliliğinin artırılması çalışmaları ve okul yöneticisi seçme kriterlerinin bilimsel verilere göre düzenlenmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma verilerinden elde ettiğimiz sonuçlar Milli Eğitim Bakanlığı ve bu bakanlığın üst düzey karar vericileri tarafından değerlendirilmelidir. Zira Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticisi başta olmak üzere hiyerarşik yapısının herhangi bir yerine yönetici atamada liderlik özelliklerini dikkate almamaktadır. Marcus Tullius Cicero'nun "bir örgüt yöneticisini rastgele seçerse, kaptanı yolcular arasından kurayla seçilen bir gemi kadar çabuk batar" (Çevik, 2017) sözü farklı liderlik özelliklerine sahip bireylerin uygun yönetim kademeleri ile eşleştirilmemesi sonucu örgütlerin yaşayabileceği sorunlar açısından bizi uyarmaktadır. Bunun içindir ki ülkemiz okullarının yönetiminden kimi öğretmenlerimiz memnuniyet bildirirken kimi öğretmenlerimiz şikâyetlerini dile getirmektedirler. Bu önerimizi desteklemesi açısından Schein'in (1992), "örgüt liderleri örgütsel kültürü etkileyen en önemli kaynaktır" sözü anlamlıdır. Ayrıca araştırma sonunda elde edilen veriler konuyla ilgili çalışma yapacak olan diğer araştırmacıların araştırmalarının çıkış noktasına yardımcı bir fikir teşkil edebilir.

Sayıltı

Çalışma örnekleminde yer alan katılımcıların sorulara içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2014-2015 öğretim yılında Kayseri ili Kocasinan, Melikgazi ve Talas ilçelerindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okulları arasından orantılı tabaka örneklem yoluyla seçilen okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise veri toplama araçları ve bunlara verilen yanıtlara ilişkindir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri belirlemek için 45 sorudan oluşan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile sınırlıdır. Araştırmada öğretmenlerin, örgütsel sinizm algılarını ölçmek için 13 sorudan oluşan Örgütsel Sinizm ölçeği; örgütsel bağlılık algılarını ölçmek için 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Tanımlar

Okul Müdürü: Ülkenin eğitime ait politikalarını yine yetkili birimleri tarafından belirlediği genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle sorumlu kişidir. Eğitim kurumunu, önceden kanunlarla belirlenmiş mevzuatın kendisine verdiği yetkiye göre yöneten, kurumun her türlü ihtiyaçlarının karşılanmasında ve okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmasından sorumlu olan görevlidir (Şişman & Turan, 2004, s. 102). Bu araştırmada "okul müdürü" kavramıyla ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürleri ifade edilmiştir.

Liderlik: Örgütsel amaçlara ve başarıya ulaşmak için, değişim ile başa çıkabilme yeteneği ve diğer grup üyelerini etkileme sürecidir (Kotter, 1990; Robbins & Judge, 2013)

Liderlik Stilleri: Liderin değişim ile başa çıkabilme, insanları etkileme, örgütsel amaçlara ve başarıya ulaşma sürecinde takındığı tüm tutum ve davranışları (Bass & Avolio, 1990; Yukl, 1989). Bu araştırmada "liderlik stili" kavramıyla dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ifade edilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik: Takipçilerinde bulunan yetenekleri ortaya çıkartan, olumlu motivasyon sağlayan ve etkili değişim hamleleri yapmayı hedefleyen liderlerdir. Dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Bass & Avolio, 1990).

Etkileşimci Liderlik: Çalışanlarının işyerlerindeki rolleri ve görevlerine ilişkin davranışlarını belirleyen, onları örgütsel hedeflere yönlendiren ya da motivasyonlarını sağlayan liderlerdir. Etkileşimci liderlik; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve laissez-faire (serbesti tanıyan liderlik) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Howell & Avolio, 1993). Bu araştırmada "liderlik stilleri" kavramıyla dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ifade edilmiştir.

Sinizm: Güvensizlik, kuşkuculuk, kötümserlik, inançsızlık sözcükleriyle yakın anlamlar ifade etmektedir. Kişilerin bir başka kişiye, bir gruba ya da örgüte karşı hissettiği, hayal kırıklığı, ümitsizlik ve güvensizlikle şekillenen bir tutumdur (Andersson, 1996).

Örgütsel Bağlılık: Bir kimsenin örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili olarak bağlanması (Balay, 2014, s. 3).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda liderlik, sinizm ve bağlılık arasındaki ilişkiler incelenerek alanyazına göre tanımlanacaktır. Eğitim-öğretim ve araştırmalarda liderlik, sinizm ve bağlılık arasındaki ilişkinin önemi üzerinde durulacaktır. Alanda yapılan araştırmalar ve sonuçları incelenecektir.

Liderlik

Lider, yönetimde etkisi ve gücü olan kimse, önder, şef anlamlarında kullanıldığı gibi, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde temsil eden yöneten kimse olarakta tanımlanmaktadır (Özdemir & Sezgin, 2002). Liderlik tanımı üzerinde hala kesin bir uzlaşmaya varılamamıştır. Tanım alanyazında batı kaynaklı olsada, aslında liderlik kavram olarak bizim toplumumuzun özüne işlemiş, aşina olduğumuz bir kavramdır. Göktürklerin "Orhun kitabelerinde", Selçukluların "siyasetnamelerinde", Osmanlının "şehzade yetiştirme sisteminde", milli mücadelenin sevk ve idaresinde iyi bir liderin nasıl olması ve nasıl yetişmesi gerekliliğinin incelikleri görülmektedir (Demirçelik, 2010). Kotter (1990) liderliği; değişim ile başa çıkabilme yeteneği olarak görmektedir. Liderlik; amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robbins & Judge, 2013, s. 377). Önceleri liderlik sadece lider ile takipçileri arasında olan sosyal bir takas ilişkisi olarak görülmüştür (Bass & Riggio, 2006, s. 3). Liderlik tarihsel süreç içerisinde sürekli değişen bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Liderlik özellikleri (Stogdill, 1948, 1974), liderlik davranışları (Lewin, Lippitt & White, 1939; Stogdill & Coons, 1957), durumsal liderlik (Evans, 1970; Fiedler & Mahar, 1984), liderlik biçimleri (Blake & Mouton, 1985; Tannenbaum & Schmidt, 1973) ve dönüşümcü liderlik (Bass & Avolio, 1995) yaklaşımı ile günümüze kadar sürekli bir değişim ve gelişim göstermiştir. Liderlikle ilgili çağcıl yaklaşımlarda, ahlaki liderlik (Messick & Bazerm, 1996), erdem-fazilet sahibi liderlik

(Sergiovanni, 1992), manevi-ruhani liderlik (Bhindi & Duignan, 1997) ve zihinsel liderlik (Gardner, 1995) gibi konuya bilişsel ve manevi açılardan yaklaşılmakta ve kavramsallaştırılmaya çalışılmaktadır (Şişman, 2014, s. 10). Ancak tüm bu gelişim süreçlerinde, liderlikte takipçilerin algıları önemli bir faktör olma özelliğini korumuştur (Karip, 1998).

Liderliğe kişisel özellikler olarak yaklaşan teorilerin öncesinde, liderler birer 'üstün insan' olarak görülmekteydi (Akiş Toduk, 2004, s. 16; Northouse, 2010, s. 13). Özellikler kuramına göre lider, kişilik özelliklerine göre diğer insanlardan farklıdır, bu özelliklere doğuştan sahiptir ve bu özelliklere sahip kişiler başarılı ve etkin birer lider olabilir. Bu kapsamda, liderleri diğer kişilerden ayıran temel özellikler incelenmiş; fiziksel görünümü, becerileri (konuşma kabiliyeti, zekâ, entelektüel birikimi ve bilgi düzeyi, vb.) ve kişilik özellikleri (kendini ifade etme yeteneği, cana yakınlık, samimi ve içten olma, vb.) gibi başlıklar altında ideal bir lider tanımlanmaya çalışılmıştır (Bryman, 1992). Liderlerin özellikleri geçmişten günümüze, birçok araştırmacının dikkatini çekmiş, fiziksel etmenler, zihinsel yetenek, sözel yetenek, kişilik özellikleri üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Ralp M. Stogdill (1948), 1904 ve 1947 yılları arasında 124 adet liderlik ve kişisel özellik çalışması incelemiş ve liderlikle ilgili faktörleri; kapasite, kazanım, sorumluluk, katılım ve statü olmak üzere beş genel gruba ayırmıştır. Stogdill liderleri lider olmayanlardan ayıran birçok özellik tespit etmesine rağmen, bizzat kendisi özellik yaklaşımının karmaşık ve göz ardı edilebilecek sonuçları olduğunu belirtmiştir (Hoy & Miskel, 2010, s. 379). Bu kurama göre, çeşitli özellikler bir kimseyi lider yapar. Ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Yani bir görüşe göre, liderlik karakterine sahip kimse, nasıl bir gruba girerse girsin liderdir. "Lider olarak doğmuş", "doğuştan lider" gibi sözler, bu görüşü yansıtmaktadır (Şişman, 2014, s. 5).

Özellikler yaklaşımının etkili liderliği açıklamada yetersiz kalmasının anlaşılmasından sonra, 19. yüzyılın ortalarında etkili liderlik davranışları araştırılmaya başlanmıştır. Liderin Davranışları Yaklaşımı'na göre etkin liderler, özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışları ile fark edilmektedir. 1940'ların sonunda Ohio State Üniversitesinde lider davranışlarının bağımsız boyutlarını tanımlamayı amaçlayan çalışmalar sonucunda kapsamlı ve en çok izlenilen davranış teorileri ortaya konulmuştur (Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Robbins & Judge, 2013; Schriesheim, Cogliser & Neider, 1995). Bu çalışmalar içerisinde en çok dikkat çekenler, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. 1940'lı yıllarda Ohio State Üniversitesinde başlatılan liderlik davranışlarına

yönelik çalışmaların sonucunda, Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği (LDTÖ) geliştirilmiştir. J.K. Hemphill ve A. Coons (1950) tarafından geliştirilen ölçek, daha sonra A. Halpin ve B.J. Winer (1952) tarafından revize edilmiştir. LDTÖ, lider davranışının, yapıyı kurma ve anlayış gösterme olmak üzere iki temel boyutunu ölçmektedir (Hoy & Miskel, 2010, s. 386). Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonucunda; liderin çalışanlarını dikkate alan davranışları arttıkça, çalışan devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığının azaldığı ve liderin sorumluluk alan davranışlarındaki artmanın ise çalışanların performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Michigan Üniversitesi araştırmalarındaki amaç; verimlilik, devamsızlık, iş tatmini, maliyet ve güdülenme gibi kriterler aracılığıyla, gurup üyelerini mutlu eden ve grubun verimliliğine olumlu katkısı olan lider davranışlarını belirlemektir. Araştırma sonucunda lider davranışlarının, çalışan odaklı ve üretim odaklı lider olmak üzere iki davranışsal boyutu olduğu keşfedilmiştir (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Ohio ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçları, Robert Blake ve Jane Mouton'un çalışmalarıyla yönetim tarzı matriksi olarak adlandırılan ve yönetici davranışlarını açıklamakta ve değiştirmekte yararlanılan bir matriks haline dönüştürülmüştür (Akiş Toduk, 2004, s. 23).

Bu araştırmalara ek olarak Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Kuramı; Likert tarafından geliştirilen ve istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderlik boyutları altında dört liderlik stili tanımladığı Sistem 4 Modeli davranışsal liderlik yaklaşımında değerlendirilebilecek önemli kuramlar olarak kabul edilmektedir (Kale & Özdelen, 2014).

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların değerlendirilmesiyle, liderlikteki başarının yalnız liderin özelliklerine ya da liderlerin sergilediği davranışlara bağlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tek bir liderlik tarzı her durumda etkili olmayabilir veya uygulanabilir olmayabilir. Bir lider, etkin yönetimin tüm stillerinin bazı özelliklerinin bir karışımını geliştirmek zorunda kalabilir. Liderin o ana özgü alması gereken doğru kararların olduğu birçok durumla karşılaşması olasıdır (Maqsood, Bilal, Nazir & Baig, 2013). Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışlarının koşullara göre değişeceğini ileri sürmektedir. Durumsallık teorileri liderlik olayının oluşma koşullarına önem veren teorilerdir. Bu teorilerin temel ilkesi, farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının uygulanması gerekliliğidir. Liderlik için en kapsamlı durumsallık teorisi ilk olarak Fred Fiedler (1967) tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in modelinin en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışlarının

birleştirilmesidir. Fiedler, lider üye ilişkileri, işin yapısı ve makam yetkisi olmak üzere üç durumsallık boyutu tanımlamıştır (Robbins & Judge, 2013, s. 381).

Robert House tarafından geliştirilen amaç-yol kuramı, durumsallık açısından incelendiğinde, liderin gösterdiği davranışların, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, ve performansları üzerindeki etkisinin açıklanmaya çalışmasıdır. Kuram, katılımcı lider davranışlarını; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli, olarak, dört tip olarak tanımlamaktadır. Victor Vroom ve Phillip Yetton'un (1973) geliştirdiği katılımcı liderlik modeli, liderlik davranışı ile karara katılım sürecini ilişkilendirmekte, çalışanların karara katılım süreçlerine ilişkin standart ve kuralların belirlenmesine çalışılmaktadır (Vroom & Jago, 2007). Bilindiği gibi birçok liderlik stili vardır. Liderlik ile ilgili yeni bazı kavramlaştırmalara bağlı olarak, hizmetkar liderlik (Greenleaf, 1991), otantik liderlik (Walumbwa vd., 2008), etik liderlik (Brown, Trevino & Harrison, 2005), dağıtımcı liderlik (Spillane, 2005), kültürel liderlik (Sutherland & Gosling, 2010) gibi sürekli yeni liderlik tanımları yapılmaktadır.

Burns (1978) ve Bass (1985) yönetim ve liderlik çalışmalarında, klasik ve geleneksel lider davranış stillerine ilişkin faklı bir ayrıma dikkat çektiler (Krishnan & Arora, 2008). Dönüşümsel liderlik kavramı, 1978 yılında Burns tarafından yapılan Dünya Sınıf Liderleri adlı çalışmada kullanılmış, devamında Bass (1990, 1997) tarafından yapılan çalışmalarda savunulmuştur. Geçmişe ve geleneklere bağlı olan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik dönüşümcü (transformasyonel) liderlik arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik çalışmalar alan araştırmacılarının dikkatini çekmektedir (Korkmaz, 2006).

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ile takipçileri arasında olan ilişkilere dayanmaktadır (Howell & Avolio, 1993). Burns (1978), etkileşimci liderliği lider ile takipçi arasında meydana gelen karşılıklı bir tür alışveriş olarak tanımlamıştır (Krishnan & Arora, 2008). Bass (1997) ise etkileşimci liderliği, lider ve takipçileri arasındaki amaç ve ödül ilişkisine dayanan bir alışveriş süreci olarak ifade etmiştir (Okçu, 2014). Etkileşimci liderler, çalışanlarından iş ile ilgili beklediklerini ifade eder ve bu beklentilerinin karşılanması durumunda çalışanların elde edeceği kazanımları açıklarlar (Hartog, Muijen & Koopman, 1997). Astların liderleri

ile ilişkisi, emekleri karşılığında aldıkları sonuçlara dayanır. Lider ile astları arasındaki bu etkileşimden iki taraf da yarar sağlamaktadır.

Bass'a (1997) göre etkileşimci liderlikte, liderler astlardan çeşitli beklentileri vardır, astlara bu beklentilerin neler olduğunu açıklar ve astlarından belirlenen bu görevleri yerine getirmesini bekler. Böylece, etkileşimci liderlik, lider ile takipçileri arasında çaba ve performansa dayalı çalışmanın sonunda hangi ödüllerin alınabileceği önceden belli olan bir değişim sürecine dayanır (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999). Takipçiler liderin isteklerine göre hareket ettiklerinde ve belirlenen hedeflere ulaşıldığında ücret, prestij gibi kazançlar sağlarlar (Hartog vd., 1997).

Etkileşimci liderlikte, liderin, örgütsel amaç ve hedefleri belirlemek, astlardan beklentilerini belirlemek, örgütün ve astların haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek gibi temel görevleri vardır (Pillai vd., 1999). Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürerek yönetimde geleneksel yapıyı korumaya çalışır. Kurallar, standartlar ve mevcut durumu koruma konusunda takipçilerini açıkça bilgilendirir (Hamstra, Yperen, Wisse & Sassenberg, 2011). Etkileşimci lider, izleyenlerinin beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesi durumunda, örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılabileceğini düşünür. İzleyenlerin performansının ekonomik ihtiyaçlarının tam tatmin edilmesiyle artacağını kabul eder (Coad & Berry, 1998). Etkileşimci bir lider örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için; çalışanlara etkili motivasyon kazandırma, iş için gerekli bilgi ve yöntemleri iyi anlamalarını sağlama, sistemdeki potansiyel engelleri kaldırma gibi temel konulara dikkat etmelidir (Boehnke, Bontis, DiStefano & DiStefano, 2003). Etkileşimci bir lider, takipçilerinin göreve ilişkin davranış kurallarını belirler, onları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirir, onları ödüllendirerek motive eder ve bu şekilde mevcut durumu koruyarak başarı elde etmeye çalışır (Hoy & Miskel, 2010). Bass (1985), etkileşimci liderliğin üç alt boyutunu; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif-pasif) ve laissez-faire (serbesti tanıyan liderlik) olarak tanımlamıştır.

Koşullu Ödül

Koşullu ödüllendirme, liderin astlardan beklentilerinin açıklanması ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astlara maddi ve psikolojik ödüllerin verilmesini kapsamaktadır. Koşullu ödüllendirme bir açıdan, liderin takipçileri ile ekonomik ve duygusal değişim ilkelerine göre çalışması anlamına gelir (Harms & Credé, 2010). Etkileşimci liderler, astları

ile ne yapmaları gerektiğini ve performans hedeflerini tartışır, göreve ilişkin kural ve standartları tanımlar, olumlu performans gösteren astların karşılığında hangi ödülleri alacağını belirler (Avolio, Bass & Jung, 1999). Liderin maddi veya manevi destek sağlaması için takipçilerinin verimli ve etkin bir performans göstermesi gereklidir (Bono & Judge, 2003). Koşullu ödüllendirmede, astlar belirlenen hedeflere ulaşma durumuna göre ödüllendirilirken, hedeflerden uzaklaşıldığı ölçüde de cezalandırılabilir (Bass & Steidlmeier, 1999). Bass (1997) koşullu ödülün lider ve takipçi arasındaki beklentilerin açıklanması, sorumlulukların netleştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi, taraflar arası sözleşmelerin müzakere edilmesi ve tarafların birbirlerini tanınmaları açısından ilişkilerin temelini oluşturduğunu savunmuştur. Lider ödül ve ceza mekanizmasını iyi işletebildiği ölçüde takipçileri tarafından güçlü bir şekilde desteklenir, bu mekanizmayı iyi işletemediği zaman örgüt ve takipçi desteğini kaybeder (Zaleznik, 1997).

İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim anlayışında, liderler sorun durumlarında, hatalara odaklanma, kararları geciktirme ya da yanlış giden şeylere anlık müdahalelerde bulunma gibi eylemlerde bulunurlar (Barbuto, 2005; Howell & Avolio, 1993). İstisnalarla yönetim davranışı sergileyen liderlerin, takipçilerine verdikleri görevin üstesinden gelebileceklerine dair bir güveni vardır. Lider yalnızca hatalar ve problemler ortaya çıktığında, başarısızlık gerçekleştiğinde, ödül ya da ceza gerekli olduğu durumlarda müdahale eder (Barbuto, 2005; Cemaloğlu, 2007; Karip, 1998). Bass (1997) istisnalarla yönetim anlayışına sahip liderlerin, statükonun devamı yönünde karar alma, astlara karşı kısmi güven duyma, iletişim zayıflıkları ve kendine güvensizlik davranışları gösterebileceğini belirtmiştir.

İstisnalarla yönetim aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere ikiye ayrılır (Steward, 2006). Aktif ve pasif istisnalarla yönetim stili arasındaki temel fark liderin sorunlara müdahale zamanlamasından kaynaklanmaktadır. Aktif istisnalarla yönetim anlayışında liderler, takipçilerinin performanslarını sürekli olarak gözlemler ve sorunlar oluşmadan önce gerekli müdahalelerde bulunurlar. Pasif istisnalarla yönetim anlayışında ise liderler, sorunlar ortaya çıkana kadar herhangi bir müdahale ve düzeltme eyleminde bulunmazlar. Takipçilerinin performansları standartları karşılamadığında eleştiri ve müdahalede bulunurlar (Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993).

Aktif istisnalarla yönetimde liderler, standartları belirler ve takipçilerinin hatalarını engellemek amacı ile konulan kuralları uygularlar (Bass, 1997; Korkmaz, 2007). Bu yönetim anlayışında liderler, ortaya çıkabilecek sorunları gözlemleyerek, sorunları çözmeye ve mevcut performans seviyelerini korumaya odaklanırlar (Avolio vd., 1999).

Pasif istisnalarla yönetimde ise lider sorunlar artıncaya ve ortaya çıkıncaya kadar müdahalede bulunmaz, 'bozulmamışsa dokunma, tamir etme' ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eyleme geçmez (Karip,1998). Lider standartlarını sadece bir sorun ortaya çıktığında açıklar. Liderler, problemler ortaya çıkmadan önce kuralları belirlemede ve gerekli eylemlerde bulunmada pasif olduğundan dolayı takipçilerinin memnuniyet ve performansı bu durumdan olumsuz etkilenir (Howell & Avolio, 1993). Kurt'a (2009) göre istisnalarla yönetimin aktif ve pasif şekli, bir örgütte sürekli olarak uygulandığında çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. İşini iyi yapan işgörenler istisnalarla yönetimin yaklaşımlarından olumsuz etkilenebilirler.

Laissez-Faire (Tam Serbesti Tanıyan) Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiler genellikle sorumluluk almaktan kaçınan, denetim görevlerini yeterince yerine getirmeyen yöneticilerdir (Bass, 1997). Laissez-faire; bir liderin olmadığı durumu (Harms & Credé, 2010), etkileşimsizliği temsil eder (Buluç, 2009). Laissez-faire liderlik davranışını sergileyen liderler, pasif durumda kalmayı tercih eden, örgütsel faaliyetlerle aktif olarak ilgilenmeyen, otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan ve çalışanlarını kendi haline bırakmayı tercih eden bir davranış sergilerler. Bu liderler genellikle, takipçileriyle anlaşmalar yapmak, onları motive etmek, standartları belirlemek veya geribildirim vermek için herhangi bir girişimde bulunmazlar. Bu durum, liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür (Karip, 1998, s. 449). Davranış özellikleri birbirine benzemekle birlikte pasif istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıyan liderlik aynı kavramlar değildir. Pasif istisnalarla yönetimde statüko korunur ve saygı duyulurken, tam serbesti tanıyan liderlikte karar verme ve denetleme gibi sorumluluklardan kaçınılır, statüko göz ardı edilir (Hater & Bass, 1988). Bu tür liderlerin bulunduğu örgütlerde, düşük performans ve çalışan memnuniyetsizliğinin yüksek olduğu söylenilebilir. Laissez-faire liderlik stili ile aktif olan liderlik stilleri, izleyicilerin memnuniyeti, performansı ve motivasyonu arasında negatif bir ilişki görülmektedir (Bass, 1997).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, son dönem liderlik araştırmalarında dikkat çeken ve önem kazanan bir liderlik anlayışı olarak öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik, kavram olarak ilk kez 1973 yılında Downton tarafından kullanılmıştır. Burns 1978 yılında yazdığı "liderlik" adlı eserinde dönüşümcü liderliği, "liderin ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek bir moral ve motivasyona yükselttiği bir ilişki" olarak tanımlamıştır (Krishnan & Arora, 2008). Bass 1985 yılında yazdığı "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eserinde dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmiştir (Barbuto, 2005). Dönüşümcü liderliği diğer liderlik anlayışlarından farklı kılan en önemli yanı, lider ve takipçileri arasında kurulan ahlaki temellere dayalı (Bass & Steiedlmeier, 1999) önemli bir bağa sahip olmasıdır. Birçok liderlik teorisinde lider, takipçilerine değişimleri hedef olarak gösterirken dönüşümcü liderlikte ise çalışanlar arasında güçlü bir etkileşim, lider ile takipçilerinin moral ve motivasyonlarının arttırıldığı etkili bir bağ kurma süreci önemlidir (Northouse, 2010, s. 177). Dönüşümcü liderlik duygular, değerler, standartlar, etik ve uzun vadeli hedefler ile ilgilidir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin kendi kişisel faydalarının üstündeki hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösterdikleri bir örgütsel ortam oluştururlar (Twigg, 2004). Çalışanların motivasyonlarını artırıcı önlemlerin alınması, ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanlara karşı saygılı davranılması dönüşümcü liderliğin önemli unsurlarıdır (Northouse, 2010, s.177). Dönüşümcü liderlik davranışı astların değerlerini ve inançlarını etkiler, onların daha yüksek düzeydeki beklenti ve hedefleri için uyarır ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına kendi kişisel çıkarlarından vazgeçebilmelerini sağlar (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Eren'e (2001) göre dönüşümcü liderlik, çalışanlarına ileri görüşlülük kazandıran, örgütsel hedeflere katkıda bulunmaları için onlara ilave görev ve sorumluluklar veren, örgütsel kültürde değişim gerçekleştirerek, çalışanları şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel liderlik sürecinin üç aşamada gerçekleştiği kabul edilmektedir. Birinci aşamada lider, izleyenlerinin yaptıkları işin önemli sonuçları olduğunu düşünmelerini sağlar. İkinci aşamada, lider izleyenlerinin kendi kişisel çıkarlarının üstünde, grup başarısı ve örgüt için harcadığı gayreti arttırmaya teşvik eder. Son aşamada liderin, izleyenlerinin ihtiyaçlarını değiştirebilme ve genişletebilmede etkili olduğu kabul edilir (Koh vd., 1995). Bass 1985 yılında yaptığı araştırmalarla dönüşümcü liderliğin üç alt boyutunu; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak belirlemiştir. 1990 yılında Bass ve Avolio

yaptıkları çalışmada, döşümcü liderliğin bu üç alt boyutuna ek olarak telkinle güdüleme alt boyutunu da eklemiştir (Barbuto, 2005).

İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki, liderin astları üzerinde bıraktığı iz olarak tanımlanabilir. Astlar açısından bakıldığında, liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir (Hartog vd., 1997). Bazı araştırmalarda idealleştirilmiş etki yerine karizma terimi kullanılmıştır (Bass vd.,2003; Boerner, Eisenbesiss & Griesser, 2007). Karizma takipçiler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak düşünüldüğünde; idealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin takipçileri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışını içeren bir özellik olarak da tanımlanmaktadır (Bass & Avolio, 1995). İdealleştirilmiş etkinin temelinde, liderin astlarına yansıtabildiği bireysel odaklanma ve özgecilik anlayışı sonucunda, astlarda lidere karşı saygı ve güven duygusunun artması bulunmaktadır (Barling, Christie & Turner, 2008). İdealleştirilmiş etki davranışlarında bulunan liderlerin çalıştıkları sektörlerde çalışanların işgücü katılımı, çalışma süreleri ve memnuniyetlerinde olumlu artışlar görülmüştür (Bass, 1990). Çok Faktörlü Liderlik Anketinin (MLQ) uygulandığı farklı sektörlerde liderliğin idealleştirilmiş etki ölçütleri ile lider verimliliği arasında yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Black, 2006).

İdealleştirilmiş etki, idealleştirilmiş etki atfedilen ve idealleştirilmiş etki davranış olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Davranış alt boyutu, liderin önem verdiği değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaca sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlâkî ve etik sonuçlarını dikkate alması gibi davranışları göstermesidir. Lidere atfedilen etkiler alt botunda ise, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi özellikleri içerir (Karip, 1998, 447).

Telkinle Güdüleme

Telkinle güdülemede, liderin astlarını etkileyerek, motive ederek, onlara ilham verecek biçimde hareket etmesi, astlara bir model olmasıdır (Bass, 1997). Telkinle güdüleme, ilham verme ya da ilham verici motivasyon olarak da adlandırılır. Dönüşümcü liderler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için izleyenlerini motive ederler (Korkmaz, 2005). Lider takipçilerini güdülemek için yüksek beklentilerle iletişim kurar, gayretleri odaklamak için

semboller kullanır ve önemli amaçları onlara açıklar (Bass, 1990). Liderler, bu boyutta takipçilerini güdüleyerek, onlara ilham verirler. Takipçilerinin kendi kişisel ilgilerini aşarak takımın, organizasyonun veya topluluğun iyiliği için motive ederler (Northouse, 2010, s. 184). Telkinle güdüleme davranışı gösteren bir lider, takipçilerine iyimser ve ulaşılabilir bir hedef belirler. Lider, takipçilerinin yaptıkları işlere anlam kazandırır, güdüleyici, ilham artırıcı bir şekilde davranır ve takipçilerini en iyisini yapmaya yönlendirir (Korkmaz, 2008). Telkinle güdüleme davranışında lider, takipçilerine mesajı iletmede semboller ve görselleri kullanmayı, krizlerde soğukkanlı kalmayı, çekici ulaşılabilir bir gelecek hayal etmeyi ve bu geleceğe nasıl ulaşılacağını ifade eder (Bass, 1990). Telkinle güdüleme, bir liderin takipçilerine örnek teşkil edebilmesi ve aslında davranışları için bir referans noktası haline gelmesi ile ilgilidir (Bass, 1997).

Telkinle güdülemede lider, izleyenler için bir moral kaynağıdır. Örgütsel sembolleri sloganları ve mitleri kullanarak, çalışanlar arasında güçlü bir ortak amaç duygusu ve ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek yönelik pozitif açıklamlarda bulunur ve çalışanları için sürekli teşvik edici bir tutum sergiler. Grubun örgütsel hedeflere ulaşacağına dair tam bir güven verir. Geleceğe yönelik, grubu harekete geçirici ve ivme kazandıran bir vizyon oluşturur. Liderin gösterdiği tüm bu tutum ve davranışlar çalışanlarda içsel bir güdülenme oluşmasını sağlar (Karip, 1998).

Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, liderin izleyenlerini sorunlarını çözmeleri için isteklendirme yeteneğini ifade eder (Korkmaz, 2005). Entelektüel uyarım davranışı sergileyen liderler, takipçilerinin problem çözmede kullandıkları metotları sorgulatarak, takipçilerini kendilerini geliştirmeleri yönünde teşvik ederler. Eski problemlere yeni bir açıdan bakabilmeye yardım eder (Akbaba-Altun, 2003). Dönüşümcü liderler, takipçilerini bazen zihinsel destek ile bazen yaptıkları işe destek olarak bazende telkinle motive ederler. Entelektüel uyarım davranışında bulunan lider, takipçilerinin düşünmelerini ve böylece kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlar. Dönüşümcü lider sağladığı entelektüel uyarımla, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunur ve çalışanların güçlendirilmesinde aktif rol oynar (Akçakaya, 2010, s. 160).

Liderin çalışanlarının potansiyelinin serbest bırakılması ve kapasitesinin artırılmasında uygulayacağı çeşitli stratejilerden bazıları; kendini tanımayı desteklen bir yapı ve özgüveni artırma, farklılıklara karşı saygı, yaratıcılığın artırılması, kendisinin, örgütün ve toplumun

gelişimi için sürekli öğrenmenin desteklenmesi ve insan ilişkilerin geliştirilmesi olarak sıralanabilir (Eraslan, 2003, s. 102).

Entelektüel uyarım, sıradanlaşmış takipçi davranışlarını engeller (Bass, 1990). Lider takipçilerini yeni fikirler bulmaları için güdüler (Karip, 1998). Böylelikle lider örgütün değişimi için takipçilerini desteklemiş olur. Dönüşümcü liderlik anlayışında takipçiler, belirli bir amaç doğrultusunda, dürüst ve güvenilir bir lider-üye ilişkisinin olduğuna inanarak etkili bir performans göstermeye uğraşırlar (Owen, Hodgson & Gazzard, 2007, s. 320). Entelektüel uyarım, liderlerin takipçilerini yetiştirme kabiliyetini ifade eder. Entelektüel uyarım, aynı zamanda organizasyonel sorunlara yeni yenilikçi çözümler geliştirme kabiliyetine sahip liderlerin davranışlarını ifade eder (Bass, 1997).

İnsanlar kendileri ihtiyaç duyduklarında öğrenme eğilimi gösterir; dışarıdan yapılan öğrenme girişimleri bireyde istenilen düzeyde başarı göstermeyebilir. Dönüşümcü liderler bireylerin bu özelliğini bildiği için, bireysel öğrenmenin ve gelişimin desteklenmesinde bireysel ihtiyaçları ön plana alır ve görev dağılımında buna dikkat eder. Her üyenin farklılığını görerek değerlendirir ve kabiliyetlerini tanır. Böylece bireyin güçlü yönlerinden örgütsel amaçlar doğrultusunda yararlanma ve zayıf yönlerin ise giderilmesi hedeflenir (Açıkalın, 2000, s. 80).

Dönüşümcü liderler örgütlerindeki yenilikçi fikirleri desteklerler. Grup yeni bir fikri uygulamak istediği zaman, dönüşümcü bir lider fikrin değerlendirilmesi ve gelişimine yönelik çeşitli sorular sorarak, yeni düşünceleri takımıyla birlikta analiz etmek için takımın parçası olarak çalışır. Yeni fikirlerden elde edilecek başarı tüm takımca kutlanır ve başka yeni fikirlerin üretilmesi için olumlu ortam sağlanır. Başarılı olmayan bir fikir, tüm yanlarıyla takımla birlikte analiz edilir, nerede hata yapıldığı bulunmaya çalışılır. Grup yeni fikirler üretmek için yüreklendirilir (Çobanoğlu, 2003, s. 17).

Bireysel İlgi

Dönüşümcü liderler, çalışanları ile birebir ilgilenerek, onlara destek olarak, tavsiyelerde bulunarak bireysel gelişimlerini desteklerler (Bass, 1990). İyi bir liderin, takipçilerinin neler hissettiklerini anlayabilmesi için onlar gibi düşünebilmesi empati yapabilmesi gerekmektedir (Karip, 1998). Bireysel ilgi davranışı sergileyen liderler, takipçilerinin gelişimlerinin sağlayabilmek için onlara ilgileri, ihtiyaçları doğrultusunda yeni fırsatlar oluştururlar (Korkmaz, 2005). Dönüşümcü liderler astlarının ihtiyaçlarını dikkatlice

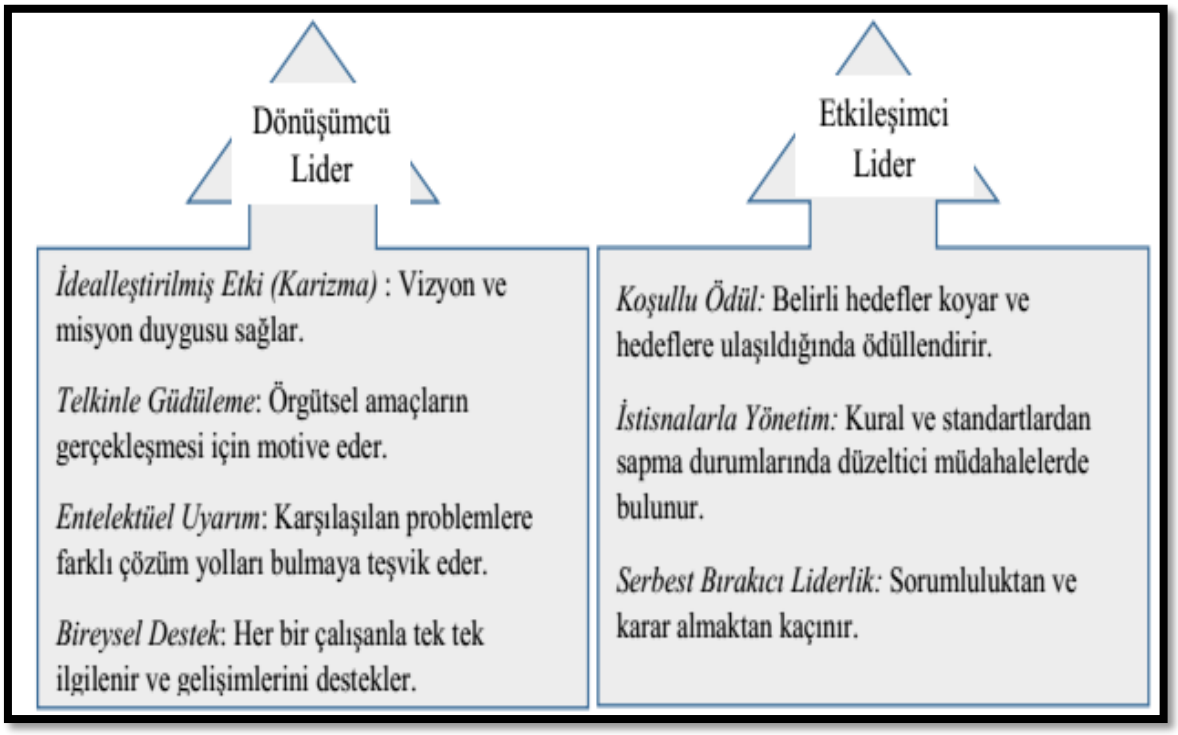
dinleyebilecekleri uygun iklimi oluştururlar (Northouse, 2010, s. 177). Dönüşümsel liderler her bir takipçisine bir birey olarak değer veriri, koçluk yapar ve gelişimine destek olur. Takipçilerinin etkili birer lider olması için yüreklendirir ve destekler. Takipçilerinin bireysel gelişimine önem veren dönüşümcü liderler, onların kalıcı başarılar sağlayabilmelerine, gelişimlerini ve becerilerini artırabilmelerine imkan sağlarlar (Bass & Steidlmeier, 1999). Dönüşümcü liderler, örgütsel başarı ve gelişme için takipçilerinin ihtiyaçlarına özel bir ilgi gösterirler. Bireysel ilgi yoluyla her bir bireyin, diğerlerinden farklılıkları vurgulanır ve bu farklılıkların oluşturduğu zenginlik sayesinde, takipçilerin daha yüksek seviyede performans göstermeleri amaçlanır. Takipçiler sürekli desteklenerek, yeni öğrenme ortamları oluşturulup, gereksinmeler ve istekler doğrultusunda bireysel gelişimleri desteklenir. Liderin davranışları her bir bireyin farklı olduğunu kabullenmeye yöneliktir. Liderin çalışanlarının bireysel farklılıklarını bilmesi, kişilerin yeteneklerine uygun işlerin verilmesini ve daha yüksek örgütsel başarıların elde edilmesini sağlar. Lider çalışanlarıyla iletişimin karşılıklı olmasına dikkat eder ve çalışma ortamlarında sürekli dolaşarak, çalışanlarını iş başında gözlemler. Çalışanlarla kurulan ilişkiler bireysel anlamda değerlendirilir ve sadece bir çalışan olarak değil, bütün bir şahsiyet olarak görülür (Bass & Avolio, 1990).

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki

Burns'a (2012) göre, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik arasındaki fark, liderlerin ve takipçilerin birbirlerine sundukları olanaklarla ilgilidir. Dönüşümsel liderlikte, kişiler arası iletişim etkilidir ve birbirlerinin motivasyonlarını artırırlar. Etkileşimsel liderlikde ise değiş tokuşu amaçlı bir etkileşim ve üstünlük kullanma süreci vardır. İnsanlar birbirlerine benzer amaçlarla bağlı değildir. Dönüşümsel liderlikte hem lider hemde takipçisi ortak bir amaca hizmet ederler (Burns, 2012, s. 20). Burns, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğinin karşılıklı olarak kendine has özellikleri olduğunu belirtir. Bireyin hem dönüşümcü liderlik hemde etkileşimci liderlik özelliklerini gösterebileceğini savundu (Burns, 2012, s. 22). Wink (2012) dönüşümcü bir liderin; sadakat, çoşku, sorumluluk, disiplin, empati ve sonuç odaklı olma özelliklerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Her iki liderlik tarzını anlamak için, iki liderlik tarzına ait alt grupların incelenmesi gerekmektedir (Şekil 1). Etkileşimci liderliğin ilk alt boyutu, liderlerin, çalışanlarının etkili performans göstermelerinin karşılığında onları ödüllendirme davranışlarına karşılık gelen koşullu ödül alt boyutudur.

İkinci alt boyut, liderlerin örgütsel kural ve sapmalar karşısında müdahalede bulunma davranışlarına karşılık gelen istisnalarla yönetim alt boyutudur. Etkileşimci liderliğin son alt boyutu, liderlerin karar almaktan ve sorumluluktan kaçındığı davranışlarına karşılık gelen serbest bırakıcı (laisez-faire) liderlik alt boyutudur (Bass, 1997).



Şekil 1. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları.

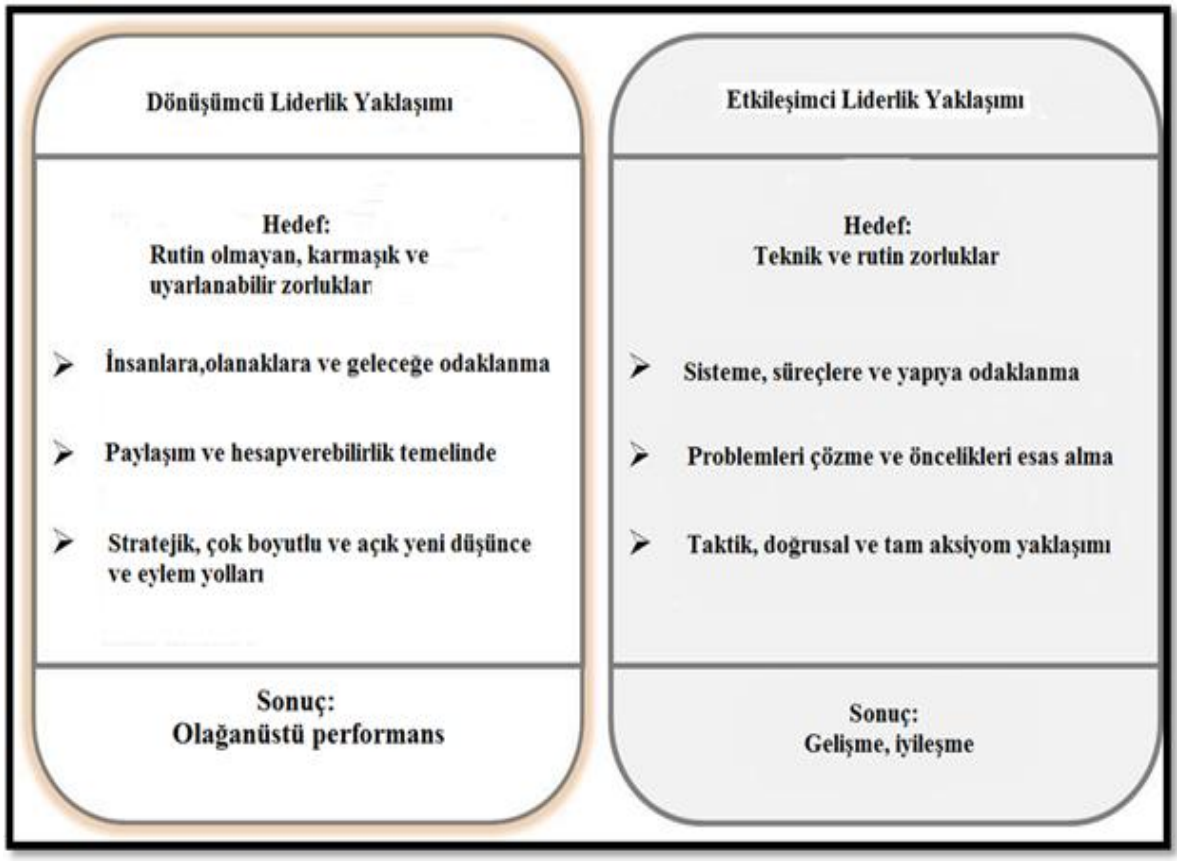
Dönüşümcü liderlik dört alt boyuttan oluşur. Karizma, bazı araştırmalarda idealleştirilmiş etki terimi karizma yerine kullanılmıştır (Bass vd., 2003). Dönüşümcü liderliğin ilk alt boyutu, liderlerin kendi ihtiyaçlarıyla birlikte takipçilerinin de ihtiyaçlarını göz önünde tutan davranışlarına karşılık gelen idealleştirilmiş etki alt boyutudur. İkinci alt boyut, liderlerin örgütsel amaçların gerçekleşmesi için takipçilerini motive eden davranışlarına karşılık gelen telkinle güdüleme alt boyutudur (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007). Üçüncü alt boyut, liderlerin takipçilerinin karşılaştıkları sorunları farklı çözüm yolları bulmalarını ve yaratıcı çözümler üretmelerini teşvik edici davranışlarına karşılık gelen entelektüel uyarım alt boyutudur (Bass vd., 2003). Dönüşümcü liderliğe ait son alt boyut, liderlerin herbir çalışanıyla etkili iletişim kurduğu, desteklediği ve onlardan yüksek performans almayı sağlayacak davranışlarına karşılık gelen bireysel destek alt boyutudur (Bromley & Kirschner-Bromley, 2007).

Burns, örgütlerde genel olarak etkileşimci liderlik tarzının uygulamakta olduğunu gözlemlemiş ve bu tür liderliğin değiş tokuş temelli bir çıkar mantığına dayandığını ileri sürmüştür (Burns, 2012). Değiş tokuşa bağlı bir ilişki olması nedeniyle etkileşimsel liderlik çoğu kez, yöneticilik olarak değerlendirilmektedir. Günümüz işletmeleri, çalışanlarını salt ekonomik çıkarlarla motive eden ve mevcudu koruma eğilimli yöneticilerden çok daha fazlasını verebilecek sürdürümcü bir liderlik anlayışıyla yönetilme ihtiyacı duymaktadır (Owen vd., 2007, s. 317). Bass, örgütsel görevlerinin yanında, çalışanlarının kendilerine güvenlerini arttıran, ortak hedeflere ulaşmak için çalışanlarını motive eden, böylece işletmenin ürün ve hizmet kalitesini ve verimliliği artıran lideri dönüşümcü lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1997).

Burns (2012), etkileşimci ve dönüşümcü liderliği bir sürekliliğin zıt uçları olarak değerlendirmiştir. Burns'a göre dönüşümcü liderlik davranışları, bireyleri bencillikten uzaklaştırıp topluluk için çalışan bir hale getirdiği için etkileşimci liderliğe göre daha etkilidir (Yukl, 1989). Bass (1990) ise onları ayrı boyutlar olarak görüyordu. Bass ayrıca, dönüşümcü liderliğin etkileşimsel liderliğin özel bir hali olarak görülebileceğini belirtmektedir. Liderin astları motive ettiği sürece ve belirlenen hedef türlerine bağlı olarak, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tezat oluşturabilir (Hater & Bass, 1988). Bununla birlikte, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik paradigması, birbiriyle çatışan yapılardan ziyade birbirini tamamlayıcı yapılar olarak görmemizi sağlar (Avolio vd., 1999; Bass, Avolio & Goddheim, 1987; Bycio, Hackett & Allen, 1995). Conger ve Kanungo (1988), etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile dönüşümcü liderliğin karizma alt boyutunun birlikte takipçiler üzerinde güçlü etkisinin olduğunu aktarmışlardır.

Maxwell'e (2001) göre, bir organizasyonu etkilemek için en büyük yol dönüşümcü liderliğe odaklanmaktır. İyi insanları bir araya getiren, onları lider olarak yetiştiren ve onları sürekli geliştiren bir örgütün potansiyelinin hiçbir sınırı yoktur. Eğitim sisteminin etkililiği şüphesiz okullarının nasıl yönetildiği ile yakından ilgilidir (Başaran, 2008). Türkiye'de bir okul müdürünün temel amacı, okulu profesyonel bir şekilde yönetmektir. Okul müdürü, okulun vizyonunu ve genel hedeflerini belirleyen, okula yön veren lider bir profesyonel olarak görülür (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2007). Okulun yönetiminde en yetkili kişi olan okul müdürünün sahip olduğu güç ve yetkilerinin yanında sahip olması gereken çeşitli yeterliliklerden biriside iyi bir lider olması gerekliliğidir (Şişman, 2014). Dönüşümcü bir okul müdürü, olumlu öğrenme iklimi geliştirme, okulun misyonunu tanımlama, eğitim

programı ve öğretimi yönetme gibi görevleri başarıyla yerine getirebilen kişidir (Hallinger & Murphy, 1985).



Şekil 2. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları. Blerta, B. (2015). *Transformational leadership.* https://bimeri33.wordpress.com/2015/10/27/blog-post-8-october-26-2015/ sayfasından erişilmiştir.

Dönüşümcü okul müdürleri, okulun eğitsel çıktılarını önemser ve bu doğrultuda okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleşmesini sağlar (Hallinger & Murphy, 1985). Dönüşümcü okul müdürlerinin sözlüğünde, paylaşım ve hesapverebilirlik, vizyon, stratejik hedefler ve misyon önemli bir yer alır (Blerta, 2015; Bossert, Dwyer, Rowan & Lee, 1982; Dwyer 1986; Edmonds, 1979; Glasman, 1984; Hallinger & Murphy, 1985). Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir okul yöneticisi amaçların gerektirdiği davranışları kendisi göstererek örnek olmalıdır. Davranışlarında, açık olma, içtenlik, işbirliği, doğallık, esneklik ve empati gibi bazı temel özellikleri sergileyen okul müdürleri örgütsel amaçları daha etkili bir şekilde ifade edebilir. Belirlenen misyon ve hedefler, okul müdürü tarafından modellenerek, okuldaki herkesin öğrenmesi sağlanır (Leithwood & Jantzi, 2006).

Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürleri, okul öğretim programının yönetilmesine odaklanır. Dönüşümcü okul müdürleri, okuldaki görevleri denetlemek ve değerlendirmek, okul müfredatını koordine etme ve öğrenci gelişinin izlenmesi olmak üzere üç liderlik davranışı uygular. Okul müdürünün, öğretme ve öğrenme sürecinde teşvik edici, denetleyici ve denetime bağlı olması gerekir (Bossert vd., 1982; Hallinger & Murphy, 1985). Okul yöneticilerinin denetim ve değerlendirme uygulamalarındaki temel amaç öğretimin iyileştirilmesi ve kalitenin artırılmasıdır. Bu kapsamda okul müdürü öğretmenlerin sınıf içi davranışlarını etkilemeye, öğretim yöntemleri konusunda rehberlik etmeye ve gerekli yeniliklerin tanıtılmasına yardımcı olmaya çalışmaktadır. Okul programı oluşturulurken farklı programlar arasındaki uyuma dikkat edilmelidir. Okul yöneticileri, okul programında yer alan bütün dersler ve bu derslerin amaç ve kazanımlarıyla ilgilenerek her bir dersin belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadığını belirlemelidir (Çalık, 2003, s. 10). Dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerinin yönettiği etkili okullar, sürekli bir gelişimi esas alırlar ve buna uygun kültür geliştirirler (Hallinger, 2005). Döşümcü bir okul müdürü, olumlu bir okul öğrenme ikliminin desteklenmesine yönelik, öğretim zamanının düzenlenmesi, mesleki gelişimin teşviki, görünür olma, öğretmenler için teşvik sağlanması ve öğrenmeye teşvik sağlanması gibi çeşitli görevleri yerine getirir (Leithwood & Jantzi, 2006).

Okuldaki karar verme sürecinde ortaya çıkan engelleri gidermede, öğretmenlerin örgütsel çatışmalarını çözmede, okula hizmet eden geniş bir toplumsal çevreyle iyi ilişkiler kurma açısından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri etkili olabilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin hedeflerini yüksek tutmasını sağlamalı, okul için ortak bir amaç oluşturmalı ve amaçlar adına ortak eylemler sergilenmesini teşvik etmelidir (Çelik, 1998). Dönüşümsel liderlik davranışlarının okul yöneticileri için etkili davranışlar geliştirmede öenmli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Shamir, House ve Arthur (1993), dönüşümsel liderlerin çalıştıkları örgüt üzerinde sahip oldukları özel etkinin, çalışanların tutumlarında, kendi algılarında, değerlerinde ve davranışlarında ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Dönüşümcü liderlik düşünen kişilik yapısından daha çok hisseden daha duygusal kişilik yapısını yansıtmaktadır (Roush & Atwater, 1992)

Sinizm

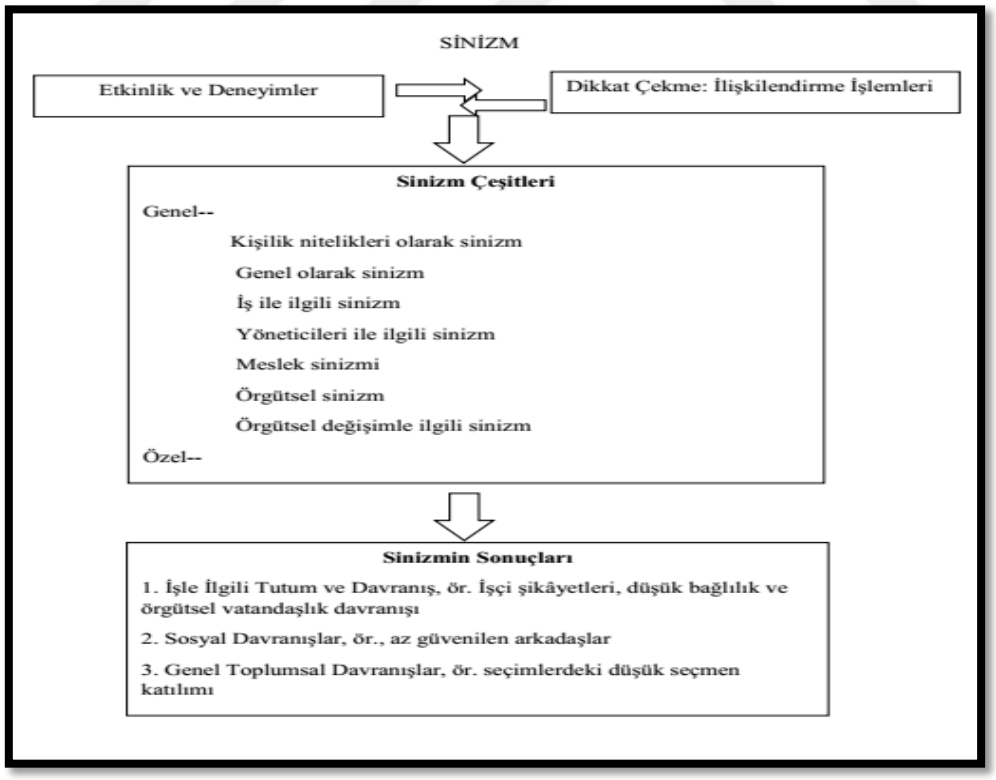
Felsefi temellere dayanan birçok disiplinle ilişkilendirilebilecek çok boyutlu bir kavram olan sinizm; Türk Dil Kurumu (TDK) Türkçe Sözlüğünde, "insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm" olarak tarif edilmektedir (TDK, 2011). Sinizm; güvensizlik, kuşkuculuk, kötümserlik, inançsızlık sözcükleriyle yakın anlamlar ifade etmektedir. Kişilerin bir başka kişiye, bir gruba ya da örgüte karşı hissettiği, hayal kırıklığı, ümitsizlik ve güvensizlikle şekillenen bir tutumdur (Andersson, 1996).

Sinizm (kinizm), kökenleri Antik Yunan'a kadar dayanan bir düşünce okulu ve hayat tarzıdır. Bu görüşün savunucularına da sinik adı verilmektedir. Atina yakınlarındaki Cynosarges kasabasında siniklerin bir okulunun olduğu bilinmektedir. M.Ö. 400 dolaylarında kurulan bu okulun üyeleri, erdem ve bilgeliğin hayatın en önemli gayesi olduğu ve kişinin bilgeliğe ulaşabilmesi için dünyaya olan bağlılıklarından kurtulması gerekliliğini savunmuşlardır (Helvacı & Çetin, 2012). Bu görüşten hareketle sinikler; diğer insanların güç, zenginlik ve dünyaya olan bağlılıklarıyla dalga geçerken, kendileri yüksek etik ve ahlak standartlarına erişmeyi hedeflemişlerdir (Anderson & Bateman, 1997). Antisthenes'e göre, kişinin kendi mutluluğuna kendi gücünün dışında hiçbir şeyin etkisi olmamalıdır. Bunun için kişinin kendi tinsel ihtiyaçları bakımından kendine yeter olması gerekmektedir. Kişinin özgür olabilmesi için başkalarıyla hiçbir bağı olmamalı ve hiç kimseye bağlanmamalıdır (Küçükalp & Cevizci, 2009, s. 113).

Sinizm (kinizm), düşünce okulunun ve hayat tarzının bilinen en önemli temsilcileri Antisthenes ve Diyojendir. Antisthenes, oldukça zengin biri iken sinizm felsefesi olgunlaştıktan sonra, sahip olduğu her şeyi ihtiyaç sahiplerine dağıtmış ve doğal yaşam düşüncesine ters olan sonradan kazanılmış olan her şeyi küçümsemekle ün salmıştır. Antisthenes, hiyerarşi ve kurumlarıyla o dönemin bütün toplum ve politik düzenine karşı çıkmıştır. Antisthenes'in yaşamdaki temel ilkesi erdemliliktir. Erdemin bilgiyle elde edilebileceğini ve mutluluğun erdemli olmakta gizli olduğunu savunmaktadır (Hançerlioğlu, 1999, s. 77). Sinoplu Diyojen ise gün ışığında elinde yanan bir fenerle dolaşırken "dürüst bir insan arıyorum" sözüyle ünlüdür. Diyojen kendisine nerelisin diye soranlara; 'hiçbir Yunan şehrinin vatandaşı değilim, dünya vatandaşıyım' cevabını vermiştir (Erdost, Karacaoğlu & Reyhanoğlu, 2007; Küçükalp & Cevizci, 2009, s. 108). İki ünlü felsefecinin de sinizmin en

önemli temsilcileri olarak görülmelerinin sebebi, kendi yaşam tarzları ile savundukları görüşü bütünleştirmiş olmalarından kaynaklanmaktadır.

Günümüzde sinizm kelime olarak antik dönemdeki kullanılışından daha farklı bir anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Antik dönemde felsefi görüş ya da yaşantı biçimini çağrıştıran kelime günümüz örgüt yaşamında olumsuz davranışları ifade eden bir anlam kazanmıştır. Antik dönemde sinikler acımasız eleştirmenler olarak bilinirken günümüzde sinik kelimesi, karamsarlık, güvensizlik gibi negatif anlamları çağrıştırmaktadır (Dhar, 2009; Navia, 1996, s. 1). Modern dönemde sinizm, insanların kendi çıkarlarını korumak veya arttırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi ya da gizli, açığa vurulmamış amaçlar hakkında kötümser bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz & Yılmaz, 2008). Dean vd. (1998) göre sinikler; insanları yalancı, bencil ve ilgisiz olarak görürler. Arkadaş canlısı ve yardımsever değildirler. Sinizm, zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkünü ve olumsuz düşüncelerle dolu bireylerin oluşturduğu bir düşünce akımı olarak değerlendirilebilir (Yangil, Baş & Aygün, 2014). Wanous, Reichers ve Austin'e (2004) göre sinizmin oluşmasında öncül rol oynayan değişkenler, sinizm çeşitleri ve sonuçları Şekil 3'de gösterilmiştir.



Şekil 3. Sinizm için genel bir çerçeve. Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attributıon process perspective. *Psychological Reports, 9*(3), 1421-1434 kaynağından uyarlanmıştır.

Sinizmi oluşturan başlıca faktörler, bireysel ya da örgütsel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bireysel nedenler genellikle kişilik özelliklerine bağlı olarak oluşmaktadır. Sinizm günümüzde kişilik bozukluğu olarak da görülmekte ve psiko-analitik açıdan, kişinin güzellikleri, iç huzursuzlukları ve dilsel eylemleriyle ayaklar altına aldığı, negatif bir davranış olarak görülmektedir (Eiguer, 1999). Örgütsel sinizmin nedenleri arasında ise örgütlerdeki eşitsizlik ve çalışanların beklentilerinin karşılanamaması gösterilmektedir (Peng & Zhou, 2009). Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), yaptıkları araştırmada örgütlerde sinizmin, örgütsel adaletsizlik ve ilgisizlikten kaynaklı bir tepki sonucu oluştuğunu tespit etmişlerdir.

Örgütsel Sinizm

Sinizm ile ilgili bilinen en eski eser Machiavelli'nin 1532 tarihinde yazdığı Prens adlı eseridir. Machiavelli eserinde, İtalyan prensine kişinin amaçlarına ulaşabilmesi için mevcut olan herhangi bir yolu nasıl kullanabileceği tavsiyelerinde bulunuyordu (McNamara, 1999). Minnesota Üniversitesi'nin 1940'lı yıllarda kişilik özelliklerine ilişkin geliştirdiği Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI) ve Cook ve Medley'in (1954) sinik düşmanlık ölçeği örgütsel sinizmle ile ilgili yapılan ilk araştırmalar arasında yer almaktadır (Delken, 2004). Sinizm üzerine yapılan ilk çalışmalar başlangıçta insanın karakter özelliklerine ait, saldırganlık ve düşmanlık üzerine yoğunlaşmıştır (Turner & Valentine, 2001). Sonraki çalışmalarda ise örgütsel sinizm bir tutum olarak incelenmeye başlanmıştır (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Örgütsel sinizm, örgütsel psikolog ve danışman Philip H. Mirvis ve Profesör Donald L. Kanter'in 649 Amerikalı çalışan üzerine yaptığı araştırmadan sonra alan araştırmacılarının ilgisini çekmeye başlamıştır. Mirvis ve Kanter (1989) çalışmalarında sinizmin Amerikan örgütlerinde yaygınlaştığına dikkat çekmişlerdir. Bu araştırmadan sonra örgütsel sinizm kavramına ilişkin en önemli çalışmalardan biri de Dean vd. (1998) tarafından yapılan çalışmadır. Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi, örgütlerde sık kullanılan diğer kavramlardan farklı olarak ele almaya çalışmışlardır. Örgütsel sinizmi çok boyutlu bir yapı ve kuramsal temellere dayalı bir tutum olarak tanımlamaya çalışmışlardır. Kuramsal temelleri beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı ve sosyal değişim kuramına dayanan örgütsel sinizm kavramı, örgütün bütünlükten, dürüstlükten yoksun olma düşüncesi, bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu olarak tanımlanmakta ve üç boyutta incelenmektedir (Dean vd., 1998). Bu

boyutlardan ilki hiddet, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. İkinci boyut, örgüte yönelik negatif duyguların sonucu ortaya çıkan duygusal tepkiler, sonuncu boyut ise güçlü eleştiri, alaycı mizah ve karamsar tahminler ile örgüte yönelik küçültücü ve eleştirel davranış eğilimleri boyutudur (Özgener vd., 2008).

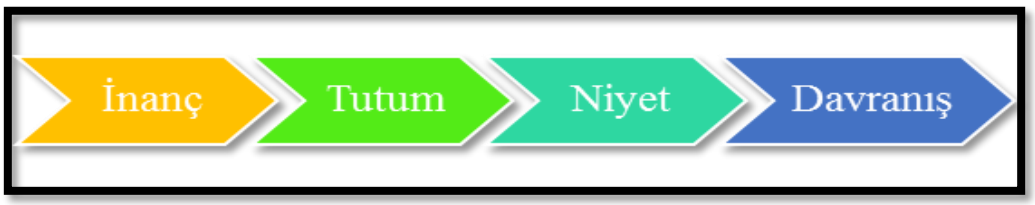
Goodman (2011) örgütsel sinizmi, çalışanların bulundukları örgütte yetkililerin kendilerine adaletsiz davranacağı ve emeklerinin karşılığını alamayacaklarına inanmasının bir sonucu olarak görmektedir. Çalışanlar ile örgüt yetkilileri arasında menfaatler konusunda bir algı uyumsuzluğu mevcuttur. Andersson (1996) örgütsel sinizmi, kişinin çalıştığı örgütün, ideolojisine, toplumsal amaçlarına karşı güvensizliğine dayanan genel spesifik bir tutum, umutsuzluk ve hayal kırıklığı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sinizm, işveren ve çalışanlar arası ilişkinin yeni bir paradigması olarak ortaya çıkmıştır (Feldman, 2000). Hem uygulayıcı hem de akademisyenler örgütsel sinizimin varlığını uzun süredir bilmesine rağmen, yakın zamana kadar üzerinde yeterince araştırma ve incelemler yapılmamıştır. Dolayısıyla, sinizm üzerine yapılan çalışmaların çoğu bilimsel araştırmanın ilk aşaması için örnek oluşturmaktadır (Wanous, Reichers, & Austin, 2000).

Örgütsel sinizm kavramı, Scott Adams'ın kaleminde hayat bulan Amerikan çizgi karakter Dilbert ile günlük hayatta da kullanılmaya başlanmıştır. Dilbert Amerikan yaşantı tarzına, yönetime, örgüt hayatına, mutsuz çalışanlara alaycı bir yaklaşım içinde olan, bütün çalışma hayatını kendisine ait küçük bir odada örgütsel sorunlar, kapris ve saçmalıklara dayanmak zorunda kalarak geçiren acınası sinik bir karakter olarak dikkatleri çekmiştir. 1989 yılında bir çizgi karakter olan Dilbert zamanla 65 ülke, 2000 gazete, 22'den fazla kitaba kaynaklık etmiş ve 1995 yılında Wall Street Journal' da makale olarak yayınlanmıştır (Kouzes & Posner, 2005; Naus, Van Iterson & Roe, 2007). 1996 yılında Dilbert İlkesi adıyla basılmış, Washington Post gazetesince yüzyılın en iyi yönetim kitabı olarak gösterilmiş ve 40 haftadan fazla bir süre en çok satan kitaplar listelerinde yer almıştır. Adams, Dilbert karakteriyle iş yerlerindeki farklı uygulamalara eleştirel ve mizahi bir açıdan yaklaşmış, mutsuz ve sinik çalışanlara dikkat çekmiştir (Feldman, 2000).

İş hayatındaki sinikler ile ilgili yapılan çalışmalarda, sinizm kavramı iki farklı açıdan ele alınmaktadır. İlk olarak, kişinin hayata, düzene ve diğer insanlara dair karamsar, şüpheci ve güvensiz bir bakış açısını yansıtan kişilik temelli sinizmdir. Abraham (2000) sinizmi, insan davranışlarıyla ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik

özelliği olarak tanımlamıştır. Bu kişilik özelliğine sahip bireylerin bulunduğu örgütlerde, örgütsel sinizminin yaşanma olasılığı artmaktadır. İkincisi ise; örgütsel nedenlerle meydana gelen, örgüt temelli sinizmdir. Bu iki yaklaşım örgütsel sinizmin nedenlerini araştırmakta ve bu duruma, kişilik özelliklerinin mi yoksa örgütsel nedenlerin mi yol açtığını açıklamaya çalışmaktadır. İşyerlerinde sinik düşüncelerin kavramsallaştırmasını kabul etmiş olan çalışmaların çoğu örgütsel sinizmi merkezi kavram olarak incelememiştir. En dikkat çekici çalışmalar, örgütsel değişim (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000) ve kariyerler niteliği (Feldman, 2000) de dahil olmak üzere örgütsel sinizm için özel hedefler üzerine yoğunlaşan çalışmalardır. Bununla birlikte, Andersson ve Bateman (1997), organizasyonlarda görülebilecek sinik düşüncenin, çalışanların etik olmayan talepleri yerine getirmesini engelleyen olumlu bir sonucunun da olabileceğine dikkat çekmişlerdir. Abraham (2000) işle ilgili bazı sinik tutumların, stresli durumlarda çalışanlar için başa çıkma stratejisi görevi görebileceğini belirtmiştir.

Örgütsel sinizm, örgütlerde etkililik ve verimliliği azaltırken, maddi ve manevi kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu anlamda, örgütsel bağlılığın azalması, işten ayrılma oranlarının artması, iş hayatında doyumsuzluk, işe yabancılaşma ve örgütsel performansın düşmesi gibi etkenler örgütsel sinizmin sonuçları arasında gösterilmektedir (Andersson, 1996; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Neves, 2012; Peng & Zhou, 2009). Literatürde örgütsel sinizm kavramı bazen örgütsel değişimin bir nedeni (Anderson & Bateman, 1997; Kosmala & Herrbach, 2006; Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000, 2004) bazen de çalışan sinizmi (Cartwright & Holmes, 2006; Cole, Bruch & Vogel, 2006) yerine kullanılmaktadır. İnsan davranışları incelendiğinde, bir nesne, durum ya da kişi hakkında bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda gösterdiği tepki onun tutumu olarak ifade edilmektedir. Tutum bu üç ögenin uyumlu ilişkisinin sonucu oluşmaktadır. Ajzen (2001), örgütsel sinizmi bir tutum olarak kavramsallaştırdığımızda, tutumun bir inançla başlayan ve muhtemelen bir davranış içinde sona eren, bir düşünce-eylem sürecinin bir parçası olması gerekliliğini belirtmiştir (Şekil 4).



Şekil 4. Klasik düşünce-eylem süreci. Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology, 52,* 27-58 kaynağından uyarlanmıştır.

Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmalar, temel kaynağı insan olan ve örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için insan kaynağını sürekli geliştirmek durumunda bulunan örgütler için oldukça önemli bir kavram olduğunu göstermektedir. Literatürde örgütsel sinizmin kuramsal temelini teşkil eden başlıca yaklaşımlar; tutum kuramı, beklenti kuramı, atfetme kuramı, sosyal değişim kuramı olarak belirtilmektedir (Dean vd., 1998, Erdost, Karacaoğlu & Reyhanoğlu, 2007). Bu başlık altında sözü geçen kuramlar incelenmiş ve örgütsel sinizm kavramına etkileri açıklanmıştır.

Tutum Kuramı

Tutum, yeterince iyi organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir (Eagly & Chaiken, 1993). Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve güdülerine (motivation) dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepkidir (İnceoğlu, 2010, s.13). Tutumu kavramsal düzeyde ilk tanımlayan psikologlardan biri G. W. Allport'tur. Allport'a göre tutumun, bireyin geçmiş birikimleriyle ilgili, bağlı olduğu bütün durumların ve objelerin varlığında harekete geçen, olumlu ya da olumsuz tepkiler için hazırlık olmak üzere üç önemli özelliği bulunmaktadır (Köklü, 1995). Eagly ve Chaiken (1993), bireylerin bir varlığı hemen değerlendirmesinin sonucunda tutumların gerçekleşmediğini, varlık ile sonraki karşılaşmalarda verilen tepkilerin tutumların değerlendirilmesine yardımcı olacağını savunmuştur.

Maio ve Haddock (2010, s. 323) tutum psikolojisi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında tutumların; çevremizi nasıl kodladığımız ve yorumladığımız, bakış açımız, neyi nasıl gördüğümüz ve duyduğumuz, edindiğimiz, hatırlayabildiğimiz, aradığımız ve işlediğimiz bilgiler üzerindeki güçlü etkisinden dolayı bireysel, toplumsal ve kurumsal hayatta oldukça önemli bir yapı olduğuna dikkat çekmektedir. Örgütsel sinizmle ilgili yapılan araştırmalarda (Abraham, 2000; Johnson, & O'Leary-Kelly, 2003) sinizm genellikle bireyin çevresine ve örgütüne karşı takındığı olumsuz bir tutum olarak tanımlanmıştır. Dean vd.'nin (1998), örgütsel sinizmi, duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenlerden oluşan bir tutum olarak yaptıkları tanımlama alanyazında genel kabul görmüştür.

Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, motivasyonu bir davranışın süreci olarak açıkladığı için süreç teorileri arasında değerlendirilir. Beklenti kuramına göre, bireyin belirli bir biçimde hareket etme eğiliminin kuvveti, harekette bulunduktan sonra elde edilecek sonuçlara yönelik beklentinin şiddeti ve bu sonuçların bireyi etkileme gücüne bağlıdır (Robbins & Judge, 2013, s. 274). Vroom (1964) tarafından kavramsallaştırılan, devamında Porter ve Lawler (1968) tarafından genişletilen beklenti kuramı, ihtiyaçlardan ziyade sonuç odaklıdır. Beklenti kuramında, çalışanın kendisinden beklenilen davranışlar ve bu davranışlarının sonucunda alacağı ödüller vurgulanmaktadır. Vroom'un beklenti kuramının, değer, araçsallık ve beklenti olmak üzere üç soyut bileşeni vardır (Lunenburg, 2011). Bununla birlikte, son araştırmalar orijinal kavramı daha geniş bir teorik yapıyı yansıtacak şekilde genişletti. Örneğin, beklenti teorisini, çalışan davranışlarını değerlendirmek ve yorumlamak için genel bir çerçeve olarak kullandı (Ambrose & Kulik, 1999). Bu genel beklenti teorisi çerçevesi, tutum ve davranışın önemli belirleyicilerinden biri olan çevresel faktörleri göz önüne alarak çalışan sinizmini açıklamakta kullanıldı (Miller & Grush, 1988). Ayrıca, örgütsel sinizm üzerine çalışan araştırmacılar, bireyin sinik tutumlarının bir nedeni olarak, örgütün geleceği ile ilgili duyduğu olumsuz beklentilerin olduğuna dikkat çekmektedir (Vance, Brook & Tesluk, 1996; Wanous vd., 2004).

Atfetme Kuramı

İnsan kendi yaşantısını düzenli ve anlamlı hale getirmek için uğraşır. Karşılaştığı olay ve davranışları anlamlandırabilmek için içsel ve dışsal süreçlerden yararlanır. Kendi davranışlarının ve başkalarının davranışlarının sebep ve sonuçlarına yönelik çeşitli varsayımlarda bulunur. Atfetme kuramı, insanların düzenli davranış ve eğilimlerini belirli bir sebebe bağlamayı irdeler. Kuramının kurucusu Heider'e göre insan davranışları incelenirken davranışın oluştuğu ortama gerekli önem verilmez. Davranışın oluşumuna neden olan durumsal etkenlere daha az önem verilirken, daha çok davranışı yapan kişi üzerinde durulur. Davranışı gerçekleştiren kişi üzerine odaklanma içsel nedenlere, içinde bulunulan durum üzerinde odaklanma ise dışsal nedenlere atıf olarak adlandırılmaktadır (Freedman, Sears & Carlsmith, 1993, s. 129).

Atıf teorisinin en önemli özelliği insan davranışlarının nedenlerine dair anlamlı açıklamalar yapılmasını sağlamasıdır. Teoriye göre, nedensel değerlendirmelere ilişkin atıflar, şaşırtıcı,

beklenmedik veya karmaşık olaylar için açıklamalar geliştirmeyi sağlar (Lord & Smith, 1983). Atıf teorisi bu özelliğinden dolayı sadece sosyal psikolojide değil örgütsel davranışta da önemli bir yer edinmiştir. Örgütsel hayatta bireylerin neden daha faydalı daha üretken oldukları ve iş yerinde pozitif sonuçlar ortaya koydukları ya da bunun tam tersi şekilde davrandıklarını anlamak açısından atfetme teorisi önemli bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bununla birlikte, farklı bir tavır içinde davranmanın sonuçları aynı olsa bile, sorumluluk çoğunlukla lider pozisyonundaki bireylere atfedilecektir (Lord & Smith, 1983). Sorumlulukla ilgili atıflar, baskın aktörlerin farklı davranışlar gösterdiklerinde sonuçların nasıl değişeceğine ilişkin konulara odaklanır. Atfetme kuramından, bir çalışanın belirli olaylar ve sonuçlar için nedensellik değerlendirmesini anlamak için örgütsel sinizm çalışmalarında da yararlanılır. Bireyler, örgütsel çabaların anlamsızlığına ya da karar alıcı kişilerin yeterli olmadığını düşünebilir (Reichers, 1985).

Sosyal Değişim Kuramı

1964 yılında Blau tarafından geliştirilen kuram, çalışma hayatındaki insan ilişkilerini anlamlandırabilme temeline dayanmakta ve sosyal bilimler disiplininde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Kalağan, 2009). Blau'a göre sosyal değişim, bireylerin elde etmeyi ümit ettikleri geri dönüşler aracılığıyla motive oldukları gönüllü davranışlardır. Kuram, değişimin karşılıklı karşılıklılık ve değişim ilişkilerinde kazanılan güven gibi iki önemli varsayıma dayanmaktadır (Gouldner, 1960). Sosyal değişim kuramı, insanın etkileşim ve davranışlarının temelinde, ödül ve maliyet olmak üzere maddi ve manevi bir değiş-tokuş faaliyeti olduğunu düşüncesine dayanmaktadır (Zafirovski, 2005).

Sosyal değişim kuramına bireysel açıdan yaklaştığımızda, taraflardan biri diğerine gelecekte o kişiden kendisine olumlu geri dönüşler elde edebileceği ümidiyle olumlu davranması olarak değerlendirilebilir. Örgüt açısından incelediğimizde, örgüt tarafından çalışanlara tanınan hakların çalışanları tatmin etmesi ve bunun karşılığında çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, karşılıklı takas ilişkisinin sosyal değişim temelinde uygulanmasıdır (Akdoğan & Köksal, 2014). Sosyal değişim kuramı kapsamında kişiler kendilerine yarar sağlayan sonuçları seçerken rasyonel davranırlar. DeLamater, Myers ve Collett (2014, s. 485) bir ilişkinin ya da takasın değerlendirilmesinde, mukayese düzeyi ve alternatifler için belirlenen mukayese düzeyi olmak üzere iki belirteçden bahsetmiştir. Mukayese düzeyi, kişinin geçmiş yaşantılarından benzer durumlardan elde ettiği

deneyimlerinin bir sonucudur. Kişi değerlendirmelerinde bu düzeyi temel alarak karar verir. Alternatifler için belirlenen mukayese düzeyinde kişi, alternatifler içinde elde edilecek en düşük sonuca göre karar verir. Bu karşılaştırma bazen karşı tarafın daha fazla kazandığı durumlarda bile takasın neden devam ettirildiğinin bir açıklamasıdır.

Sosyal değişim kuramı, çalışanların bağlılığı ve vatandaşlık davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır (Settoon, Bennett & Liden, 1996). Örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumların düşük kaliteli sosyal alışveriş ilişkilerinin bir sonucu olarak oluştuğu iddia edilmektedir. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) örgütsel sinizmi, çalışanların sosyal değişim ihlallerine bir tepki olarak incelemişlerdir. Bu düşünceye göre, örgütsel sinizm oluşmasında, çalışanlara verilen vaatlerin ihlal edilmesi ve örgütsel beklentilerin ihlal edilmesi önemli etkenlerdir. Örgütsel sinizmin kavramsal temellere oturtulmasında sosyal değişim kuramının önemli etkisinin olduğu düşünülmektedir (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, araştırmacılar tarafından bireyin örgütüne karşı takındığı olumsuz tutumları olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998). Tutumlar, dünyaya nasıl baktığımızı, hangi açıdan değerlendirdiğimizi dolayısıyla yorumlarımızı etkiler (Maio & Haddock, 2010, s. 323). Dean vd. (1998) göre bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşan tutum kavramı, bireyin çevresindeki herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimini ifade eder.

Bilişsel Boyut

Bilişsel boyut, çalışanların örgütteki kararlara karşı güvensizlik duymaları ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna duydukları inançtır (Dean vd., 1998). Bilişsel durum, bireyin çevresinde olan olaylar, kişiler ve fikirlere ilişkin sahip olduğu her türlü bilgi, inanç ve düşünceyi anlatmaktadır (İnceoğlu, 2010, s. 26). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu sinik duygu ve davranışlara yol açması nedeniyle literatürde bu boyut genel olarak olumsuz inançlar ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel sinizmle ilgili birçok olumsuz inançtan söz edilebilir. Örgütsel sinizme etki eden en önemli inaçlardan biri de, örgütün bütünlükten ve güvenirlilikten yoksun olduğuna dair inançtır (Dean vd., 1998). Sinik çalışanlar kendilerine karşı dürüst davranılmadığı inancıyla içine kapanık, isteksiz davranışlar sergilerler. Bireysel davranışlarında da tutarsız ve güvenilmezdirler. Örgüt uygulamalarında, eşitlik, dürüstlük

ve samimiyet gibi prensiplerin gözetilmediğine kendi örgütlerinin bu tür ilkelerden uzak olduğuna inanabilirler (Dean vd., 1998). Vance vd. (1996), sinik örgüt çalışanlarını, gelecekteki örgütsel hedeflere ulaşmaya ilişkin olumsuz inanç taşıyan, çalışma yaşamında karşılaşılan problemler çözülebilecekken, liyakatsiz yönetim ve diğer çalışanlarla anlaşamama ve bürokratik hantallık gibi sebeplerden ötürü çözülemediğine inanan bireyler olarak tanımlamışlardır. Sininizm bilşsel boyutunda, örgüt içindeki uygulamalar ilkeli olmaktan uzaklaşır, çalışanlar çıkarları doğrultusunda dürüstlük, doğruluk, samimiyet ve içtenlik gibi değerlerden uzaklaşıp olumsuz davranışlar sergileyemeye başlarlar (Karacaoğlu & İnce, 2012).

Duyuşsal Boyut

Duyuşsal boyut; çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal deneyimleri olarak ifade edilebilir. Bireyin duygusal ve sezgisel anlamdaki her tür tavır ve eğilimi yaşantıları kapsamında meydana gelir ve işlevselleşir. Sinizmin duygusal boyutu, bireyin olumlu ya da olumsuz hislerini ifade eder (Köklü, 1995). Bireyin, çalıştığı kurumdaki insanlarla olumlu ilişkiler kurması, diğer çalışanlara sempatik ya da antipatik duygularla yaklaşmasının nedeninde, çoğu zaman bireyin yaşantısında edinmiş olduğu duygusal nitelikteki tavır ve eğilimleri vardır. Bireyin deneyimleri, bilgi birikimi, yani bilişsel öğe duygusal öğenin gelişmesinde önemli bir etkendir. Bireyin herhangi bir uyarıcıya karşı olumlu ya da olumsuz duygular hissetmesi, önceki deneyimlerinin sonucunda gelişir. Duygusal öğe aynı zamanda bireyin değerler sistemi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin, bir nesne, durum ya da kişi ile ilişki durumunu sahip olduğu değer sistemi önemli ölçüde etkiler (İnceoğlu, 2010, s. 80). Sinik bireyler, çalıştıkları örgüte karşı, kızgınlık, öfke, bıkkınlık, nefret etme, güvensizlik ve utanç hissedebilirler (Abraham, 2000; Dean vd., 1998). Sinik bireyler pek çok olumsuz duyguya sahiptirler. Örgüt dışı ortamlarda da örgütlerini hatırlayıp kızgınlık ve moral bozukluğu içine girebilirler. Hayal kırıklığı ve ümitsizlik örgütsel siniklerde görülen olumsuz duygulardandır (Dean vd., 1998).

Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut, çalışanların örgüte karşı olumsuz inanç ve duyguları sonucunda yöneldikleri aşağılayıcı, küçümseyici davranışları ve eleştirileri içerir (Dean vd., 1998). Çalışanların örgüte yönelik eleştirilerinde, mizahi, alaycı bir dil kullanılabildiği gibi örgütün

dürüstlükten ve samimiyetten yoksun olduğu açıkça dillendiriliyor da olabilir. Brandes ve Das (2006) sinik çalışanların davranışlarını mizahi sinizm ve eleştirisel sinizm olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Mizahi sinizmde, çalışanlar örgüt ve lideriyle alay etme eğilimindedirler. Bu durum çalışanların kendilerini daha özgür ifade etmelerini sağlayabilir. Mizahi sinizmde çalışanların takındıkları tutumlar yaratıcı ve farklı düşünceleri ortaya çıkarıcı etkileri olan, şeytanın avukatı düşünce sistemini destekler niteliktedir. Eleştirisel sinizm davranışında ise, hedefte genelde örgüt vardır. Sert ve sevilmeyen bir özellik içerir, mizahi yumuşaklıktan uzaktır. Çalışanlar arası gerginliklere ve grup bağının gevşemesine yol açar. Genelde bu durum öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkilendirilir (Brandes vd., 1999). Örgütlerde sinik tutuma sahip olan bireyler; örgütsel uygulama ve ilkeleri umursamaz, yalan dolan ve hileye başvurma gibi etik olmayan istikrarsız ve güvenilmez davranışlar gösterebilirler (Karacaoğlu & İnce, 2012).

Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Günümüz örgütleri arasında hızla yayılan bir kavram olarak dikkat çeken (James, 2005) bir kavram olan sinizm; örgütsel literatürde örgütün başarılı olması için düzeltilmesi gereken psikolojik bir kusur ve örgüte verebileceği zararlar göz önünde bulundurulduğunda, liderlerin çözmesi gereken bir sorun olarak dikkat çekmektedir (Andersson & Bateman, 1997). Sinizm, bir örgütte hızla yayılabilecek bir virüs olarak değerlendirilebilir. Bir çalışanda görülen sinik tutumlar önlem alınmadığında diğer çalışanlar tarafından da taklit edilerek tüm örgüte hızla yayılabilir. Liderler örgütsel ortamda karşılaşılabilecek olumsuz tutum ve davranışlara karşı dikkatli olmalı ve sorununu çözmede gecikmemelidirler (Neves, 2012). Örgüt liderinin, örgütte ortaya çıkabilecek sorunlara karşı düzeltici önlemleri almadan önce problemlerin ortaya çıkmasını bekleyen pasif bir rol üstlenmesi (Bass, 1990), sinizmin tüm örgüte yayılmasını kolaylaştıran bir etkiye neden olabilir.

Bass (1990), örgüt liderinin tutum ve davranışlarının, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Çalışanların, liderlerinin deneyimlerini kendiliğinden diğer kişilere yayma ve diğer çalışanların değer verdiğini düşündükleri davranışları yapma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Ajzen, 2001; Bommer vd., 2005). Weierter (1997), liderin çalışanlarının tutumlarını şekillendirmede, rol model olarak önemli bir görevi olduğunu ifade etmiştir.

Örgütsel değişimi planlayan, başlatan ve uygulayan konumunda bulunan (Kanter, Stein & Jick, 1992) örgüt liderinin, karşılaşabileceği en önemli zorluklardan birisi de çalışanların değişime olan direncidir. Armenakis ve Bedeian (1999), örgütsel ortamda yaşanılan bu direnişin en önemli göstergelerinden birinin çalışanların sinik davranışları olduğunu ifade etmişlerdir. Wu, Neubert ve Yi (2007) örgütsel değişime bağlı çalışan sinizmini engellemede dönüşümcü liderlik davranışlarının etkili olduğunu belirlemişlerdir. Örgüt çalışanlarının liderlerinin kendilerini anlamadığını düşünmeye başlamasıyla birlikte, örgüte ilşkin olumsuz duygular beslemeye, örgütsel politikaları eleştirmeye başlarlar (Reichers vd., 1997). Davis ve Gardner (2004), liderin üyeleri ile arasındaki yüksek kaliteli olumlu ilişkinin örgütsel sinizmin oluşumunu engellediğini vurgulamışlardır. Liderlerin en önemli görevlerinden biriside örgütte görülebilecek sinizmin oluşum sebeplerini ortadan kaldırmaya çalışmaktır (Kotter, 2002). Bunun için örgüt lideri çalışanlarıyla etkili bir iletişim süreci kurmalı (Reichers vd., 1997), sinik davranış eğilimi gösteren çalışanlarının olumsuz davranışlarını düzeltici önlemler almalı (Bommer, Rich & Rubin, 2005) ve çalışanlarının duygusal taleplerini önemseyen örgütsel amaçlarla, çalışan beklentileri arasında dengenin kurulmasını sağlamalıdır (Cartwright & Holmes, 2006).

Liderin örgütte ortaya çıkabilecek sinik davranışları engellemek için; çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması, olumlu davranışları ödüllendirme, çalışanlara destek olma, örgüt içi rekabeti yönetme, çalışanları yapılacak olan değişimler hakkında bilgilendirme, zaman verimliliğini artırma, güven verme, geçmiş tecrübelerden dersler çıkarma, çalışanlara yeni fırsatlar sunma, örgüt içerisinde adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi oluşturma gibi bazı etkin stratejileri uygulaması gerekmektedir (Özgener vd., 2008). Örgütsel sinizmin örgüt ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri düşünüldüğünde sinizmin oluşumunu engelleme konusunda en büyük sorumluluk, örgütün yöneticisine düşmektedir. Örgüt lideri, örgütsel nedenlerden kaynaklanan sinizmi engelleme konusunda çaba gösterirken örgüt içinde sergilediği olumsuz liderlik stiliyle de sinizm oluşumuna neden olmamalıdır (Güçlü, Kalkan & Dağlı, 2017). Örgüt liderinin çalışanlarıyla kurduğu olumlu iletişim ve yakın işbirliği, örgüt içerisinde sinizmin oluşmasını engellediği gibi çalışanların örgüte yönelik özveriyle çalışma isteklerinde artırıcı bir etki oluşturmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, Türk Dil Kurumu (TDK, 2011) Türkçe Sözlüğünde "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve göstermek, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Bağlılık, çalışanın kurumu ile birbirine yakın olma duygusu olarak ta tanımlanmaktadır (Balay, 2000). Başka bir ifadeye göre bağlılık, belirli bir varlığa karşı duygusal yönelmedir (Meyer & Allen, 1984). Bağlılık, son derecede güçlü bir duygu olarak ifade edilebilir. Bağlılık, askerin yurduna, memurun görevine sadakati olarak algılandığında, sadık olma anlamında kullanılmaktadır. Alan yazında 20. Yüzyılın ortalarından itibaren yer bulan örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında tam bir fikir birliğine varılamamıştır (Haarr, 1997). Her alan araştırmacısı kavramı kendi bakış açılarına göre tanımlamaya çalışmıştır.

Mowday, Porter ve Steers (1982) kişilerin örgütlerine olan bağlılık psikolojilerinin çeşitli şekillerde ölçülebilir ve kavramsallaştırabilir olduğuna yönelik yaptıkları çalışmanın sonrasında örgütsel bağlılık alan araştırmacılarının dikkatini çekmiştir. Bağlılık ile ilgili yapılan teorik çalışmalar incelendiğinde, genellikle iki farklı görüş dikkat çekmektedir. Morrow (1983), örgütsel bağlılığı, kariyer bağımlılığı ve işe katılım gibi kavramlardan ayrı olarak incelenmesi gerekliliğini vurgularken (Meyer & Allen, 1984), Reichers (1985) bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmadığını, birçok farklı kavramdan etkilendiğini belirtmiştir (Reichers, 1985).

Örgütsel bağlılık kavramı; iş gören ile iş yeri ya da birey ile mensubu olduğu örgüt arasındaki bağı açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütünün amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranması (Wiener, 1982), çalışanların örgütsel sadakatiyle ilgili tutumları, çalışan ile örgütü arasında kurulan psikolojik bir bağ (Allen & Meyer, 1996), çalışanın örgütüyle ve örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi, örgütte kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık tanımlanırken; bireyin örgüt hedeflerine ve değerlerine olan inancı, bireyin örgüt amaçlarına ulaşmak adına emek vermek istemesi, bireyin örgütün üyesi olmaya devam etme arzusu göz önünde bulundurulmaktadır (Hunt & Morgan, 1994). Örgütsel bağlılık tanımları arasındaki farklılıkların en önemli nedenlerinden biri, birey-örgüt ilişkisinin farklı görüş açılarından incelenmesinden meydana gelmektedir.

Günümüz örgütlerinin en önemli amaçlarından biri nitelikli personel bulabilme ve personel devamlılığını sağlayabilmedir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için, örgütlerle ilgili bilişsel ve duyuşsal kavramları anlamaya yönelik çalışmalar önem kazanmaktadır. Örgütler için yaşamsal önem taşıyan bu kavramlardan biri de örgütsel bağlılık kavramıdır. Balay (2000),

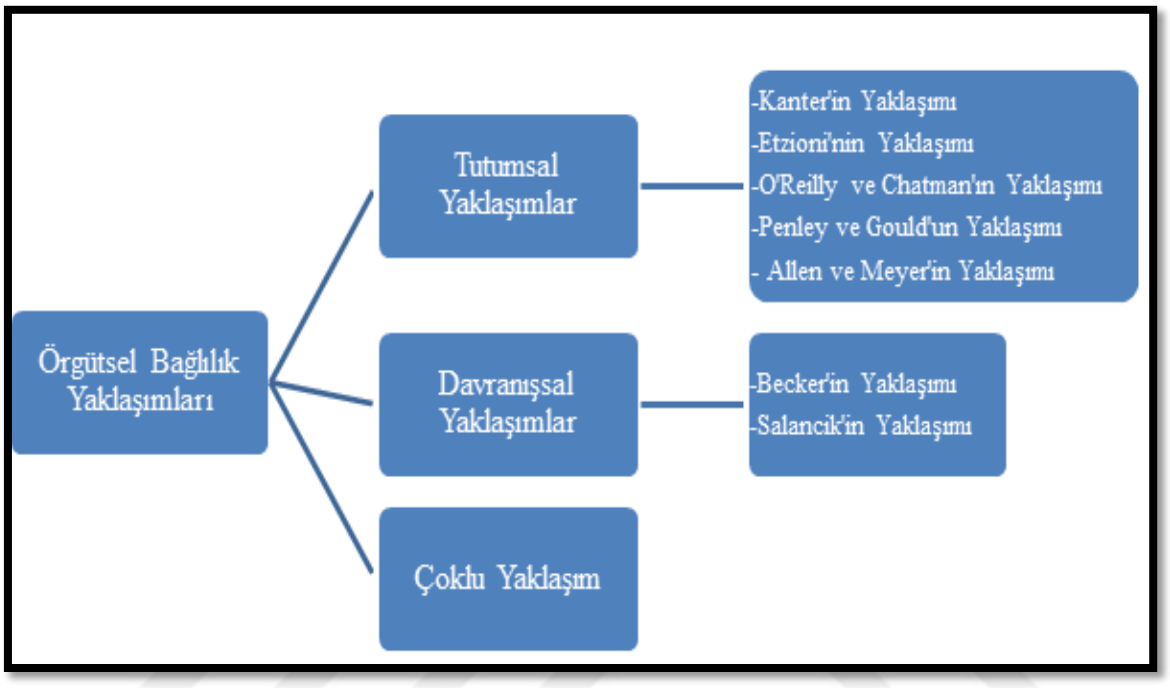
örgütsel bağlılık kavramının örgütler için önemli olmasını, devamsızlık, iş bırakma ve iş arama faaliyetleri, moral ve işe bağlanmak, sorumluluk, çalışanların rol ve işine ilişkin özellikler, yaş, hizmet, cinsiyet gibi bireysel özellikler gibi kavramlarla ilgili olmasına bağlamaktadır. Örgütsel bağlılık günümüz örgütleri arasında yaşanan küresel rekabet, teknoloji alanında görülen hızlı değişimler ve hizmet sektöründeki hızlı büyümeyle birlikte daha önemli hale gelmiştir (Allen & Meyer, 1990). Örgütsel bağlılık, bireyle ile örgütü arasındaki karşılıklı değişim ve etkileşim sürecinde gerçekleşmektedir. Çalışan örgütten sağladığı çıktı ve ödüller karşılığında kendini örgütüne adamaktadır (Balcı, 2003). Örgütsel bağı güçlü olan bireylerin, yüksek performans, yüksek iş devamlılığı, işe gecikme oranında azalma, yüksek verimlilik (Angle & Perry, 1981), ekstra çaba (Robbins & Judge, 2013, s. 77), kurumda uzun süre işe devam etme ve örgüt ile pozitif güçlü bir ilişki (Keleş, 2007) kurdukları görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın ölçülebilmesi için farklı ölçekler kullanılmakla birlikte alan yazında en sık kullanılanı Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği olmuştur. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelinde örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında ölçülmüştür. Bu modele göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarının; psikolojik durumu yansıtma, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterme, örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olma ve işgücü devrini azaltıcı yönde etki gibi dört ortak özelliği vardır (Meyer & Allen, 1991). Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı ilk önce duygusal ve devam bağlılığı olarak iki alt boyutta ele almışlar sonra, Weiner ve Vardi'nin (1980) önerdikleri normatif ya da ahlaki bağlılık olarak tanımlanan üçüncü bir boyutu da ilave etmişlerdir (Wasti, 2000).

Örgütsel bağlılığın hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksekliği birey ve örgüt arasındaki olumlu uyumun bir göstergesidir (Finegan, 2000). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanların bulunduğu örgütlerde örgütsel amaçlara ulaşma ve işe devam süreleri yüksektir (Jones & George, 2003; Newstrom & Davis, 1993). Örgütsel bağlılık, iş doyumu ve performansı arttırırken, işten ayrılma ve devamsızlık isteğini de azaltır (Valentine, Godkin & Lucero, 2002; Vanderberg & Lance, 1992). Örgütsel bağlılık çalışanların örgütte uzun süre çalışmalarını ve örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

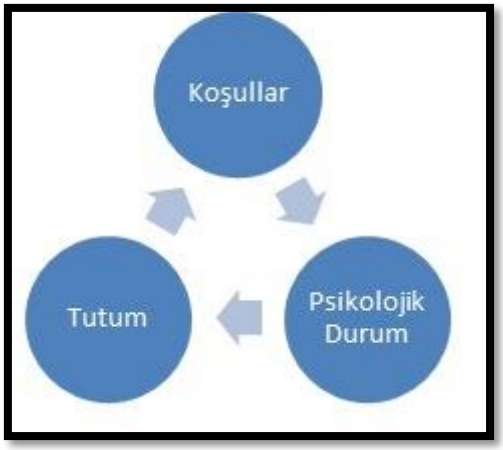
Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin çeşitli sınıflandırmalar bulunmasına karşın, alanda genel yaklaşım örgütsel bağlığın; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmesidir.



Şekil 5. Örgütsel bağlılık yaklaşımları. İnce, M., & Gül, H. (2005, s. 26). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Konya: Çizgi kaynağından alınmıştır.

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, örgüte ait değerler bütünüyle bireylerin sahip olduğu değerlerin belirli bir uyum içerisinde varlığını sürdürmesi, uyum göstermesi yaklaşımıdır (Meyer & Allen, 1991). Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Martin'e (2008) göre tutumsal bağlılık, bireyin kendi isteği ile örgüte bağlılığını ifade eder. Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık kavramını, bireyin örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgütte kalmayı istemesi olarak tanımlamaktadır (Allen & Meyer, 1990). Bireyin örgüte yönelik tutumu, koşullar ve psikolojik durum birbirini etkileyen yapılar olarak dikkat çekmektedir. Ttutumsal bağlılık yaklaşımına ilişkin döngü Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6. Tutumsal bağlılık yaklaşımı. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review,1*, 61-89 kaynağından uyarlanmıştır.

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlardan literatürde en sık kullanılanları ve en çok dikkat çekenleri; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen yaklaşımlardır (Gül, 2002).

Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgüte tüm enerjilerini ve sadakatlerini gönüllü olarak vermesi ile ifade edilen örgüt için gerekli ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygudur (Yavuz, 2008). Kanter'e göre örgüt ile çalışanlar arasında; devam bağlılığı, uyum ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç farklı bağlılık türü bulunmaktadır (Kanter, 1968).

Devam bağlılığında, çalışanın örgütten ayrılma maliyeti, örgütte kalma maliyetine göre yüksektir. Çalışanlar, örgütte kaldıkları sürece, fedakârlık yaptıklarına inanmışlardır ve sistemin böyle devam etmesini isterler. Devama yönelik bağlılık türünün olduğu örgütlerde, çalışanın örgütte kalma olasılığı yüksektir (Gül, 2002).

Uyum bağlılığı, çalışanların örgütteki sosyal ilişkiler aracılığı ile örgüte bağlanması olarak ifade edilebilir. Örgütler çalışanlarının bağlılığını arttırmak için törenler organize etmekte, çalışanlarının örgüte uyum sağlamasını önemsemekte ve örgüte yeni katılan üyeleri, tüm örgüt üyelerine duyurmaktadır. Uyum bağlılığında çalışan çalıştığı kuruma karşı duygusal bir yakınlık hisseder (İnce & Gül, 2005, s. 32).

Kanter'e göre kontrol bağlılığı; çalışanların, örgüt yönetimini ve örgütün normlarını önemsemesi ve bu durumu sürdürmeye yönelik olarak davranışta bulunmasıdır. Eğer, bir

kurumda çalışanların davranışları, kurumun amaç ve değerlerine uygunsa kontrol bağının bulunduğu söylenilebilir. Çalışanların örgütsel davranışları ve kuralları ahlaki yönden doğru bulması ve uyum göstermesi gerekmektedir. Örgüte, üye bağlılıklarının sağlanması için her üç yaklaşımın bir arada kullanılması gerekir (İnce & Gül, 2005, s. 32).

Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte bağlılıkları açısından üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. Örgütsel bağlılığın en olumsuz ucunda negatif yabancılaştırıcı, ortada nötr hesapçı, en olumlu uçta pozitif moral bağlılık vardır (Balay, 2000, s. 20). Etzioni, teorisinde örgütsel bağlılık kavramını "örgütsel katılım" olarak açıklamıştır. Örgütsel katılımın üç bileşenini ise, yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve moral katılım olduğunu ileri sürmüştür (Gül, 2002, s. 43).

Yabancılaştırıcı katılımda çalışan örgüte içten bir bağlılık duymamasına rağmen örgütten ayrılmamakta örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000, s. 20). Çalışanlar davranışlarının kısıtlandığını hissettiği örgütlerde yabancılaştırıcı katılımı davranışları gösterebilmektedir. Bu tür davranış gösteren bir çalışan örgütten ayrıldığı takdirde başka seçeneği olmadığını düşünmektedir. Başka bir işe girememe düşüncesi, ailevi nedenler ya da bulunduğu şehri terk ettiğinde karşılaşabileceği zorluklar örgütte kalma nedenleri olarak görülebilir (Penley & Gould, 1988, s. 45).

Hesapçı bağlılıkta çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri çıkar ve ödülden dolayı bağlılık duyarlar. Bireyler hesapçı bağlılıkta, örgüte sağladıkları katkıya karşılık olarak örgütün kendisine verdiği imkânları faydalı ve tarafsız olarak yorumlarlar (Mowday, Porter & Steers, 1982, s. 21).

Moral bağlılıkta çalışan, örgüt amaçlarını ve örgütteki işini değerli olarak görmekte, ahlaki ve manevi açıdan örgüte bağlılık duymaktadır (Balay, 2000, s. 20). Çalışan için, örgütün sunduğu imkânlar bu süreçte öncelikli bir belirleyici olarak görülmemektedir.

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık kavramını; bireyin örgüte psikolojik bağlılığı olarak tanımlamışlar, uyum, özdeşleme ve benimseme olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (O'Reilly & Chatman, 1986).

Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, birey dışsal ödüller sağlama nedenli olarak örgütte kalmasıdır. Birey, örgüt içerisindeki davranışlarını, örgütün ödül ve ceza sistemine uygun olarak düzenler ve sürdürür (Balay, 2000, s. 23).

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunda; birey, birlikte çalıştığı diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurma isteğindedir. Birey, tutum ve davranışları ile örgüt içi ve örgüt dışındaki çevrelere kendini ifade etmede, iş doyumu sağlamada, mesai arkadaşları ve diğer gruplarla uyumlu olma özellikleri gösteriyorsa örgütle özdeşleşmiş olmaktadır (Balay, 2000, s. 23). Örgütü ile özdeşleşmiş çalışanın iş doyumu ve örgütsel bağlılığı da yüksektir.

Örgütsel bağlılığın benimseme boyutu; birey ile örgüt değerleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bireyin tutum ve davranışlarını, örgütün ve örgütteki diğer çalışanların değerleri ile uyumlu hale getirmesidir (Gül, 2002). Bireysel değerlerle örgütsel değerlerin içselleştirilmesi yoluyla oluşan bağlılıktır. Uyum boyutunda çalışanlar için ödül maliyet değerlendirmesini öne çıkmakta iken, özdeşleştirme ve içselleştirme boyutları çalışanları örgütün beklentilerine yöneltmektedir (Balay, 2000, s. 23).

Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould örgütsel bağlılık kavramını, çıkarcı, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Penley & Gould, 1988).

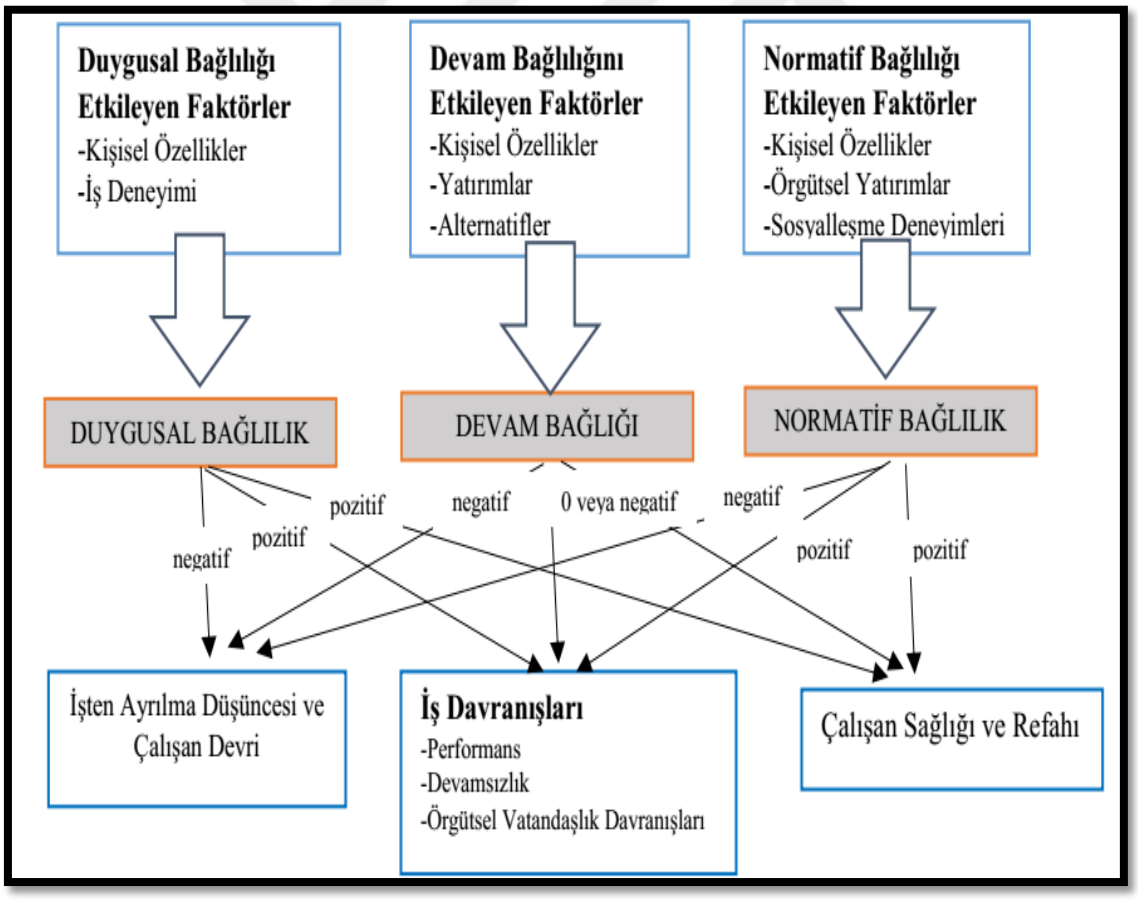
Çıkarcı bağlılık boyutu, çalışanların örgütten alabilecekleri ödül ve teşviklere göre örgütsel çalışmalara katıldıkları, emek, bilgi ve birikimlerini örgüt amaçları doğrultusunda kullandıkları durumu ifade eder. Birey ile örgüt arasında çıkara dayalı bir tür alışveriş durumudur (Gül, 2002).

Ahlaki bağlılık boyutu, çalışanın örgütün amaç, değer ve normları kabullenmesi, örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü ve sorumluluk içerisinde gayrette bulunması durumunu ifade eder. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgütle özdeşleştirmiştir. Örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (İnce & Gül, 2005).

Yabancılaştırıcı bağlılık boyutu, örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrol sahibi olmadığını veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığını hisseden birey örgüte bağlanma ihtiyacı duyması durumudur. Bu bağlılık türü birey ile örgüt arasında yabancılaşma hissine dayalı olumsuz bir ilişkiyi ifade eder (Gül, 2002).

Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday vd.'nin (1982) kişilerin örgütlerine olan bağlılık psikolojilerinin ölçülebilir ve kavramlaştırabilir olduğuna yönelik çalışmaları alanda büyük ilgi gördü. Meyer ve Allen, 1984 yılındaki çalışmalarında Mowday vd. (1982) çalışmasından da esinlenerek örgütsel bağlılığı ilk önce duygusal ve devam bağlılığı olarak iki alt boyutta sınıflandırdı. Daha sonra 1990 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte bağlılığının duygusal bileşeni (tutumsal bağlılık-attitudinal commitment), örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet (devam bağlılığı-continuance commitment) ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu (normatif bağlılık-normative commitment) olmak üzere üç bileşen olarak sınıflandırmışlardır. Her örgüt ve çalışanları için örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) birbirinden farklı olabilmektedir (Meyer & Allen, 1997, s. 5). Bu çalışmada Meyer ve Allen'nin (1997) oluşturduğu üç boyutlu bağlılık modeli temel alınmıştır (Şekil 7).



Şekil 7. Meyer ve Allen'nin üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52 kaynağından uyarlanmıştır.

Duygusal bağlılık, çalışan için çalıştığı örgütün büyük anlam ve önem taşıması ve kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görmesi durumuna bağlı olarak, çalışanın örgütle özdeşleşmesi, duygusal anlamda örgütüne aidiyetlik duygusu ile bağlanmasıdır (Allen & Meyer, 1990). Çalışan ile örgütü arasında örgütsel amaç ve değerlerin kabulü ve örgüt yararına fazladan emek sarf etme durumunun oluşması duygusal bağlılığı ifade eder (Gül, 2002). Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma isteği yüksektir. Çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görür ve örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder (Allen & Meyer, 1990). Allen ve Meyer çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörleri; çalışanların yaptığı işin cazibeli ve heyecan verici olması, örgütün çalışanlardan beklentilerini açıkça belirtmesi, çalışanın örgütte yaptığı görevin amacı konusunda açık bir anlayışa sahip olması, yöneticilerin çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması, çalışanların işin gerekliliklerini ve güçlüğünü bilmeleri, çalışanlar arası ilişkilerin yakın ve içten olması, çalışanların örgüte olan güvenleri, çalışanlar arasındaki eşitlik, çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgi vermek ve örgütün çalışanlarına önem vermesi olarak sıralamışlardır (Allen & Meyer, 1990).

Devam bağlılığı, bireylerin örgütün üyesi olmaktan duydukları memnuniyetin bir sonucu olarak bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar (Meyer vd., 2002). Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkında olan çalışanın, iş doyumu ve maddi gereksinmelerin devamı için örgütte kalmasıdır (Meyer & Allen, 1997, s. 11). Devam bağlılığı, bazı çalışanların yaptıkları işi sevmekten ziyade, emekliliklerinin yaklaşması, başka bir iş yapamayacakları düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmesi, ihtiyaca bağlı bağlılık durumunu ifade etmektedir. Meyer ve Allen (1997) devam bağlılığına yatırımlar ve alternatifler olmak üzere iki temel etkenin belirleyici olduğunu söylemektedir. Çalışan açısından daha uygun ve cazip iş olanakları oluştuğunda örgütünü terk etmesi kolaylaşabilmektedir. Allen ve Meyer'e göre çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasında bireysel ve örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler; çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimlerin farklı örgütlerde ne kadarını kullanabileceği endişesi, çalışanın örgütten ayrılması durumunda, yer değiştirme kaygısı, çalışanın eğitimsel yeteneklerinin farklı bir örgütsel ortamda işe yaramayacağı düşüncesi, çalışanın örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik haklarının örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi, çalışanın bulunduğu yerleşim yerine olan bağlılığı ve yaşı ve örgütten ayrıldığında daha iyi bir iş imkânına sahip olamayacağı endişesi olarak sıralanabilir (Allen & Meyer, 1990).

Normatif bağlılık boyutunda, çalışan ahlaki nedenlerle örgüte bağlılık duymakta, örgütte kalma kararlarını ahlaki bir sorumluluk olarak görmektedir. Normatif bağlılık, çalışanın örgüte girmezden önceki ailevi ve kültürel sosyalleşmesi ve örgütte kaldığı süre içerisindeki örgütsel sosyalleşmesinin bir sonucu olarak örgütte kalma ile ilgili hissettiği baskılardır (Allen & Meyer, 1990). Winer (1982) normatif bağlılığın en önemli belirleyicileri olarak, sosyal çevre ve yatırımları görmektedir. Çalışanların hedef ve değerleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyum, çalışanın örgüte karşı minnet duymasına ve örgütte kalmanın ahlaki ve doğru bir karar olduğuna inanmasına neden olur (Martin, 2008; Suliman & Iles, 2000). Normatif bağlılıkta çalışan, geçmişte örgütün kendisine sunduğu imkân ve değerler karşısında bir nevi ahde vefa örneği ile örgüte hizmet etmeye devam etmektedir.

Allen ve Meyer'in yaklaşımında, normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasındaki temel fark çalışanın örgüte karşı hissettiği duygularda yatmaktadır. Normatif bağlılıkta 'örgütte kalmalıyım' temel duygusu hâkim iken, duygusal bağlılıkta 'örgütte kalmak istiyorum' şeklinde bir duygu ve sorumluluk bilinci hâkimdir (İnce & Gül, 2005, s. 41). Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, çalışan ile örgütü arasında çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ bulunmaktadır. Üç bağlılık türünde de çalışan çalıştığı örgütte kalmaya devam etmektedir. Ancak, duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, devam bağlılığında ihtiyaca ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng & Ugboro, 2003).

Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık yaklaşımları üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık yaklaşımları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Davranışsal bağlılıkta, çalışan ile örgütü arasında karşılıklı bir alışveriş söz konudur. Çalışan örgütte kalma yönünde, örgütsel amaçlara uygun ve bağlılık ifade eden davranışlar sergiler (Bayram, 2005). Davranışsal bağlılık kavram olarak, çalışanın geçmişteki davranışları ve işlerine duydukları bağlılık nedeniyle örgüte bağlı kalma isteği ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden çok yaptıkları faaliyete bağlılık duyarlar (Gül, 2002, Meyer & Allen, 1991). Davranışsal bağlılık çalışan davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir. Çalışan örgüt içerisinde bulunduğu davranışlara uygun tutumlar geliştirir ve davranışın tekrarlanma olasılığı artar (Bayram, 2005; Gül, 2002).

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda ençok iki yaklaşım üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar Becker ve Salancik tarafından geliştirilen bağlılık yaklaşımlarıdır. Becker ve Salancik'e göre bağlılık bireyin davranışlarını devam ettirme eğilimini ifade etmektedir (Çöl, 2004).

Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımın en önemli öncülerinden biri olan Becker'in, bağlılığın davranışsal yönü üzerinde odaklandığı yaklaşımı, literatürde yan-bahis kuramı olarak adlandırılmıştır. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran yan-bahis kuramına göre çalışan, örgüte emek vermekte gücünü, zamanını, bilgi ve becerisini harcamakta bunun karşılığında örgütten çeşitli kazançlar elde etmektedir. Örgüte yaptığı yatırımlarından elde ettiği kazancı, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceğini düşünen çalışan örgüte bağlı kalmaktadır (Çöl, 2004; Liou & Nyhan, 1994).

Becker'in yan-bahis kuramına göre örgütte çalışmaya başlayan birey, çalıştığı süre içerisinde örgütte emekli aylığı, sosyal haklar gibi yan kazançlar elde ettiğini, örgütten ayrılması durumunda bu yatırımları alamayacağını düşünmektedir (Bayram, 2005; Çöl, 2004). Yan-bahis kuramı çalışanın örgütten elde edeceği imkân ve ödülleri için örgütte kalma isteğine dayanması bakımından, devam bağlılığı ile ilişkilidir. Becker; çalışanların örgütsel bağlılık gösterme nedenlerini, sosyal ilişki ve sosyal roller, toplumun beklentileri, bürokrasi ile ilgili uygulamalar olmak üzere dört başlıkta ele almıştır (İnce & Gül, 2005, s. 51).

Salanick'in Yaklaşımı

Salanick'e göre çalışanın örgüte bağlılığının en önemli nedeni, bireyin davranışlarına bağlı olarak gelişen örgüte olan sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançlarına bağlanmasıdır (İnce & Gül, 2005, s. 78). Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına olan bağlılığı olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bireyin, tüm davranışlara aynı şekilde bağlılık göstermediği savunulur. Kişinin davranışlarının bazı özelliklerinin bu davranışa olan bağlılığını etkilemektedir. Bu etki, özellikle iş seçiminde kendini gösterir. Kişinin işini ve örgütünü seçerken vermiş olduğu karar, bağlılığını etkileyebilir. Bireyin davranışları, irade, dışavurum, vazgeçilebilirlik ve kamuya açıklık gibi etkenlere bağlı olarak değişebilir (O'Reilly & Caldwell, 1989). İrade etkeninde, kişinin davranışı isteyerek yapması ile baskı yoluyla yapması arasında fark oluşacaktır. Baskı ile yapılan davranışlarda dışsal motivasyon,

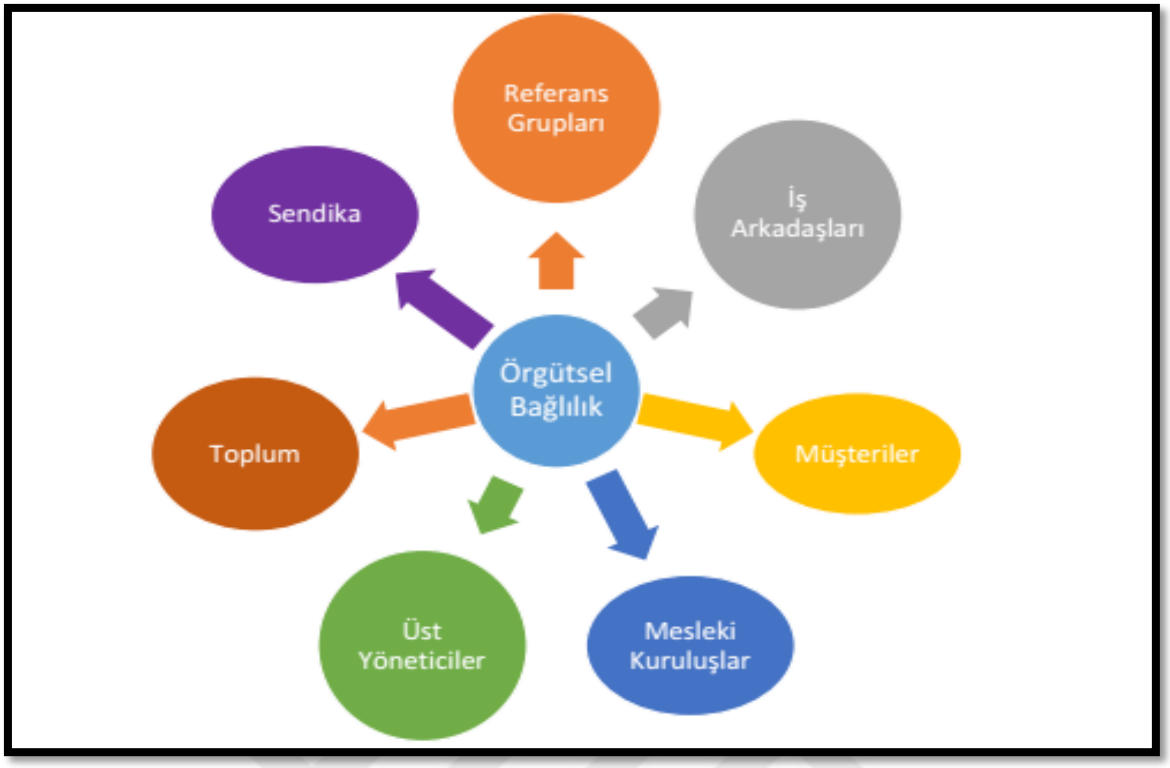
kendi isteğiyle yapılan davranışlarda ise iç motivasyon etkili olmaktadır. Dışavurum da, davranışın yapılması gerekliliği açık ve keskin bir şekilde net olduğundan bu davranışa olan bağlılık da yüksek düzeydedir. Vazgeçilebilirlik de, bireyin davranışları sonucu olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu sonucu olan davranışlara bağlılık gelişerek artarken, olumsuz sonucu bulunan davranışlar değiştirilerek tekrar edilmemeye çalışılır. Kamuya açıklıkta, bireyin davranışları başkaları önünde olması, ailesi, dostları ve çalışma arkadaşları tarafından görülmesinin etkileri farklı olabilecektir. Bireyin davranışının geri dönülemez olması veya davranış ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında kalmadan verilmesi gibi etkenler, kişinin örgütte çalışma kararını ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekliliğini etkileyebilir (Meyer & Allen, 1991).

Çoklu Yaklaşım

Çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılık yaklaşımının genişletilmesiyle oluşturulmuştur. Reichers (1985), kişilerin bağlılık duydukları şey nedir? sorusunun sadece örgütsel amaç ve değerlerle ifade edilemeyeceğini çok daha komplike bir yaklaşımın kullanılması gerekliliğini vurgulamıştır. Reichers (1985), örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerlere sahip çeşitli koalisyonlardan oluştuğunu ifade etmektedir. Bunun için öncelikle örgüt içerisindeki faklı grupların belirlenmesi ve bu grupların örgütsel bağlılıklarının incelenmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Önceki örgütsel bağlılık yaklaşımlarında, bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu savunulurken, çoklu bağlılık yaklaşımında örgüt içindeki farklı öğelere farklı derecelerde bağlılık duyulabileceği kabullenilmektedir (Balay, 2000, s. 38)

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgütteki her bir çalışanın diğerlerinden farklı bir örgütsel bağlılık derecesine sahip olduğu kabul edilir. Çalışanlar, örgüt içinde üstlerine, astlarına, mesai arkadaşlarına ve ilgili duydukları topluluklara karşı farklı bağlılıklar geliştirebileceği gibi örgüt dışından meslek odaları ve sendikalara karşı da farklı bağlılık yaklaşımları gösterebilirler (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Gül, 2002).

Çoklu bağlılık yaklaşımının temelini kişisel farklılıklar oluşturmaktadır. Her bir kişinin diğerlerinden farklı bir şekilde bağlılık duyabileceği öngörülmektedir. Bir personelin örgüte bağlılığının kaynağı maddi gerekçeler olabilirken, bir başkasının ki örgütten gördüğü yakın ilgi ve destek kaynaklı bağlılık duyuyor olabilir (Reichers, 1985).



Şekil 8. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık. Reichers (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, 465-476 kaynağından uyarlanmıştır.

Çoklu bağlılık modelinde örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren farklı iç ve dış etkenlerin çoklu bağlılıklarının bileşkesinden oluşmaktadır. Çalışanlar, örgütteki, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, müşteri gruplarına karşı farklı bağlılıklar geliştirebilirler. Örgüt teorisyenleri örgüt üyelerini etkileyen farklı faktörlerin üzerinde yoğun olarak çalışırken, örgütün kendi dinamikleri ve doğasına yönelik yeterince çalışma yapmamışlardır. Örgütün doğası, örgütteki etkin gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının kaynağını oluşturur (Reichers, 1985).

Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Lider; örgütünü yaşatabilmek için vizyon oluşturan ve bu vizyonu izleyenlerine aktaran kişidir (Baltaş, 2000, s. 109). Liderlik ise, grup yaşamının sonucu ortaya çıkan bir statüdür. Liderliğin var olma nedeni, toplum halinde yaşayan insanın, sorumluluk alan, çözüm üreten ve güvenilir insanlara duyduğu ihtiyaçtır (Yeniçeri, 2002, s. 57). Bağlılık, çalışanların çeşitli nedenlerle örgüte karşı duyduğu psikolojik bir bağdır (Allen & Meyer, 1990). Çalışanları örgüte bağlayan en önemli nedenlerden birisi de liderin gösterdiği davranışlardır. Bazı

durumlarda liderler, stratejik düşünme, güçlü ikna yetenekleri ve güvenilir olma gibi özelikleri sayesinde, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlılık, alandaki yoğun araştırmalara rağmen yıllardır önemini koruyan yapılardan birisidir. Artan iş doyumu, çalışanların verimi ve performansı üzerindeki etkileri gibi iş tutumlarıyla ilişkisi nedeniyle yüksek bir ilgi odağı oluşturmaktadır (Yousef, 2000).

Okul verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birisi, öğretmen ve okul yöneticilerinin, okulun amaç ve değerlerine karşı duyduğu bağlılıktır (Korkmaz, 2011). Devos, Tuytens ve Hulpia (2014), okul müdürlerinin liderliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarında, okul müdürlerin liderliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aydın, Sarıer ve Uysal (2013) okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisini belirlemeye çalışan on iki araştırmanın bulgularını meta-analiz ile çözümledikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, yöneticilerin liderlik davranışları etkileşimci liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru ilerledikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin de yükseleceğini belirtmişlerdir. Berson ve Avolio'a (2004) göre, dönüşümcü liderlik davranışı görülen örgütlerde, çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme ve yüksek bir bağlılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okuldaki verimliliklerini etkileyen, örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütün yapısı, iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi birçok farklı değişken bulunmaktadır (Buluç, 2009). Öğretmenlerin, okulun amaç ve değerlerini benimsemeleri ve okullarına olan bağlılıkları eğitim sistemleri içinde oldukça önemlidir. Terzi ve Kurt (2005) okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları göstermelerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Mowday vd. (1982), liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Bass (1990), dönüşümcü liderliğin çalışanların taahhüdünü, katılımını ve bağlılık seviyesini, etkileşimci liderlikten daha etkili bir şekilde güçlendirdiğini iddia etmiştir. Farklı kültür ve örgütlerde, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisine yönelik birçok araştırma yapılmıştır (Avolio vd., 2004; Buciuniene & Skudiene, 2008; Çetin & Aydın, 2012; Dunn, Dastoor & Sims, 2012; Emery & Barker, 2007; Geijsel, Sleegers, Leithwood & Jantzi, 2003; Korek, Felfe & Zaepernick-Rothe, 2010; Limsila & Ogunlana, 2008; Meyer, Stanley,

Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Walumbwa & Lawler, 2003; Walumbwa, Lawler & Avolio, 2007). Örgüt yöneticisinin yönetim stili, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların örgüt ile ilgili konularda fikirlerine başvurulması ve değerli olduklarının hissettirilmesi, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif bir etki bırakmaktadır (Avolio vd., 2004).

Emery ve Barker (2007), dönüşümel liderlik tarzının tüm alt boyutları ve etkileşimsel liderlik tarzının koşulul ödül alt boyu ile duygusal bağlılık arasında orta derecede pozitif bir korelasyon olduğunu belirlemişlerdir. Etkileşimsel liderliğin istisnalarla yönetim aktif ve pasif alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında negatif bir korelasyon olduğunu vurgulamışlardır. Limsila ve Ogunlana (2008), yalnızca dönüşümcü liderlik tarzının duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu belirlerken, etkileşimci ve serbest bırakılmış liderlik tarzları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir korelasyon belirlememişlerdir. Buciuniene ve Skudiene (2008), liderlik stilleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilşkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarında, dönüşümsel liderliğin bağlılık üzerindeki etkisinin daha büyük önem taşımasına rağmen, örgütsel bağlılığın, duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarında etkileşimsel liderlik ile dönüşümsel liderliğin benzer pozitif korelasyon gösterdiğini belirlemişlerdir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

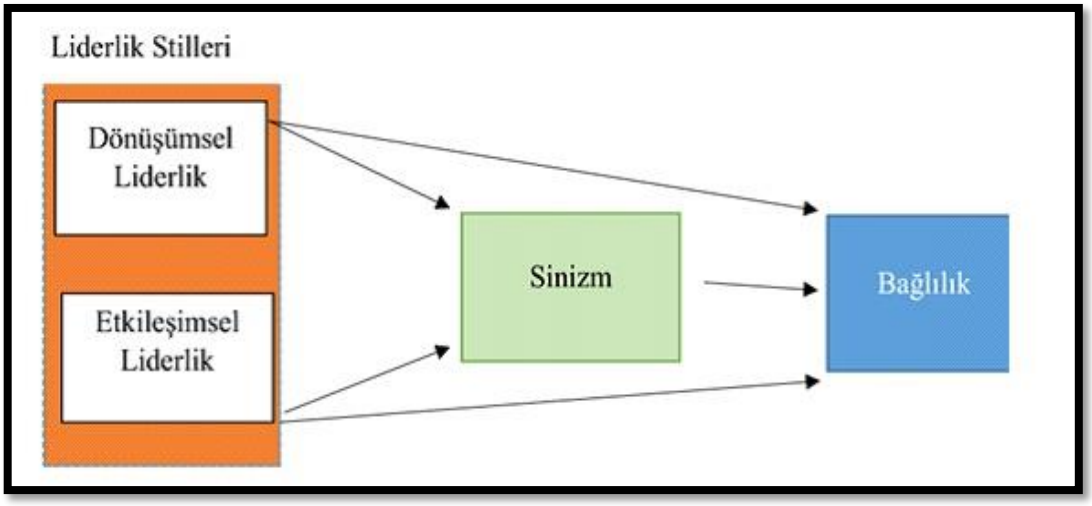
Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, ölçme araçları ve verilerin toplanması yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, Kayseri ili Kocasinan, Melikgazi ve Talas ilçelerindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okulları arasından orantılı tabaka örneklem yoluyla seçilen okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algılarına etkisi incelenmektedir. Bu amaçla betimsel istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimin incelenmesini hedef almaktadır. Bu tür araştırmalarda bir değişkenin bilinen bir değerinden yola çıkarak diğer değişkenlerin bilinmeyen değeri belirlenmeye çalışılır (Büyüköztürk, 2008).

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algılarına etkisi olduğu düşünüldüğünden dolayı amaçlardan bir bölümü çerçevesinde liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmektedir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri bağımsız değişken, örgütsel sinizm ise bağımlı değişken durumundadır. Benzer biçimde okul müdürlerinin farklı liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına da etkisi olacağı düşünüldüğünden dolayı amaçlardan bir bölümü çerçevesinde liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmekte ve bu durumda örgütsel bağlılık bağımlı değişken olmaktadır.

Ayrıca örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de incelenmektedir. İncelenen değişkenler arası ilişkinin şekilsel gösterimi Şekil 9'da verilmiştir.



Şekil 9. Araştırma modelinde incelenen değişkenler arası ilişki

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kayseri ilinde resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini belirlemek için Kayseri ili merkez ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin resmi web sitelerinden ilçelerdeki okulların alfabetik sıralı tam listesi alınmış ve belirlenen her bir ilçe için resmi ilköğretim ve ortaöğretim okulları arasından orantılı tabaka örneklem yoluyla dört okul yansız olarak seçilmiştir. Toplam 36 okulu kapsayan bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Araştırma kapsamına dâhil edilen ilçeler büyüklük, sahip oldukları okul ve öğretmen sayılarına göre Tablo 1'de sıralanmıştır.

Tablo 1

Araştırma Kapsamındaki İlçelerdeki Okul ve Öğretmen Sayıları

İlçeler	İlkokul		Ortaokul		Ortaöğretim		Toplam	
	Okul	Öğretmen	Okul	Öğretmen	Okul	Öğretmen	Okul	Öğretmen
İlçe 1 (Melikgazi)	70	1865	60	1937	42	2438	172	6240
İlçe 2 (Kocasinan)	72	1449	46	1425	30	1396	148	4270
İlçe 3 (Talas)	28	421	21	453	7	290	56	1164
Toplam	170	3735	127	3815	79	4124	376	11674

Kaynak: Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2015). Kayseri il eğitim istatistikleri, http://kayseri.meb.gov.tr/download/kayserimem_istatistikleri_2014-2015.pdf sayfasından erişilmiştir.

Veri toplama araçlarının belirlenen okullarda uygulanabilmesi için gerekli izin Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 05.05.2015 tarih ve 94025929/605/4648230 sayılı yazısı ile alınmıştır. İzin yazısı Ek 1'de verilmiştir. İzinler alındıktan sonra, 15-30 Haziran 2015 tarihleri arasında seçilen 36 okul ziyaret edilerek toplam 620 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerden 532'si geri alınabilmiştir. Toplanan 532 anket formundan 32'si; veri girişi esnasında eksik ve düzgün doldurmama gibi nedenlerle geçersiz kabul edilmiştir. Sonuç itibarıyla 500 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

Katılımcıların Cinsiyet ve Okul Türlerine Göre Dağılımı

			Okul Türü				
Değişkenler			İlkokul	Ortaokul	Lise	Mes lis.	Toplam
Cinsiyet	Kadın	f	65	74	47	46	232
		%	28,0	31,9	20,2	19,9	46,4
	Erkek	f	53	63	61	91	268
		%	19,7	23,6	22,8	33,9	53,6
Toplam		f	118	137	108	137	500
		%	23,6	27,4	21,6	27,4	100,0

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, % 46,4'ü kadın, % 53,6'sı erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, % 23,6'sı ilkokul, % 27,4'ü ortaokul, % 21,6'sı lise, % 27,4'ü meslek liselerinde görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada, birbirinden farklı, Demografik Bilgiler Formu, Çok Faktörlü Liderlik Anketi, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği olmak üzere dört ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)

Okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketinin, "Multifactor Leadership Questionnaire 5X Short (MLQ)" Türkçe versiyonu kullanılmıştır. MLQ, beşli likert tipi bir ölçektir. Anket, dönüşümcü liderliği belirleyen 20, etkileşimci liderliği belirleyen 16, liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen dokuz olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarından; etkileşimci liderlik ise; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif), Laissez-Faire liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Liderlik davranışlarının sonuçları ise ekstra çaba, etkililik ve doyum olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin Cronbach Alpha katsayılarını, dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutu için 0,87, idealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutu için 0,86, telkinle güdüleme alt boyutu için 0,91, entelektüel uyarım alt boyutu için 0,91, bireysel destek alt boyutu için 0,90 hesaplamışlardır. İşlemci liderlik boyutunun koşullu ödül alt boyutu için 0,87; istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutu için 0,74; istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutu için 0,82; laissez-faire liderlik alt boyutu için 0,83 olarak hesaplamışlardır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen, Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ)" beşli likert tipi 13 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel (beş madde), duyuşsal (dört madde) ve davranışsal (dört madde) olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Brandes vd. (1999) bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,63 ile 0,81; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,75 ile 0,80 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,54 ile 0,80 arasında değiştiğini hesaplamışlardır. Ayrıca, boyutların Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0,86; 0,80 ve 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından yeniden gözden geçirilen, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)" kullanılmıştır. ÖBÖ, duygusal bağlılık,

devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Her boyutta altı madde yer almaktadır. Ölçeğin üçüncü, dördüncü, beşinci ve 13. maddeleri tersten kodlanmıştır. Meyer vd. (1993) örgütsel bağlılığın, duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0,82; 0,74 ve 0,83 olarak bulmuşlardır.

Bu üç ölçek ile birlikte, kişisel özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim durumu, çalışma süresi, sendikal durum) ve okul türü sorularının birleştirilmesiyle toplam 84 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır.

Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Çok Faktörlü Liderlik Anketinin (MLQ) bütününe ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach α değerleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3

Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) İçin Güvenilirlik Katsayıları

Liderlik Stili	Boyutları	Madde Sayısı	Güvenirlik (Cronbach α)
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki (Dav.)	4	0,89
	İdealleştirilmiş Etki (Atf.)	4	0,95
	Telkinle Güdüleme	4	0,91
	Entelektüel Uyarım	4	0,93
	Bireysel Destek	4	0,91
	Genel	20	0,97
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül	4	0,94
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4	0,92
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	4	0,94
	Laissez-Faire	4	0,79
	Genel	16	0,95
Liderlik Davranışı Sonuçları	Ekstra Çaba	3	0,90
	Etkililik	4	0,90
	Memnuniyet	2	0,85
	Genel	9	0,96
Genel		45	0,93

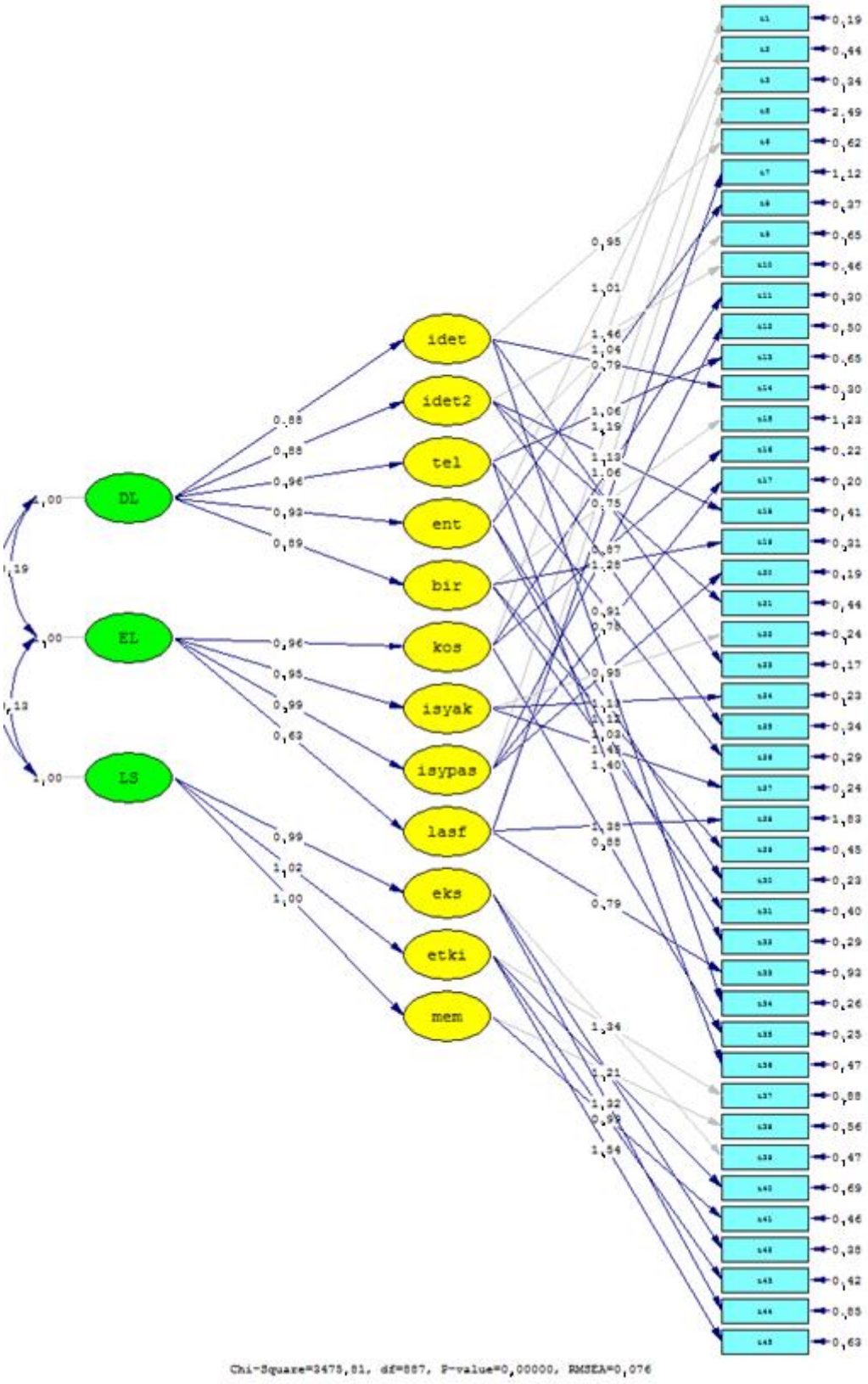
Tablo 3, incelendiğinde Çok Faktörlü Liderlik Anketinin (MLQ) bütününe ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach α değerinin 0.70'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu durumda kullanılan ölçeğin geçerli olduğu söylenebilir. Faktör analizinin uygulanabilirliği için test sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4

MLQ Ölçeği Faktör Analizinin Uygulanabilirliği İçin Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,960
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	25322,023
	df	990
	Sig.	<,001

Tablo 4'deki KMO and Bartlett's Test sonuçlarına göre ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir. MLQ ölçeği için doğrulayıcı faktör analizine ilişkin LISREL çıktısı Şekil 10'da verilmiştir.



Şekil 10. MLQ ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için LISREL çıktısı

Şekil 10'da görüldüğü gibi MLQ ölçeği için RMSEA=0,076; CFI= 0,97; GFI= 0,89 olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre; kullanılan veriler ile kurulan modelin uyumlu olduğu, bir diğer ifade ile ölçeğin geçerli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5

Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) İçin Güvenilirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Güvenirlik (Cronbach α)
Bilişsel	5	0,83
Duyuşsal	4	0,94
Davranışsal	4	0,83
Genel	13	0,89

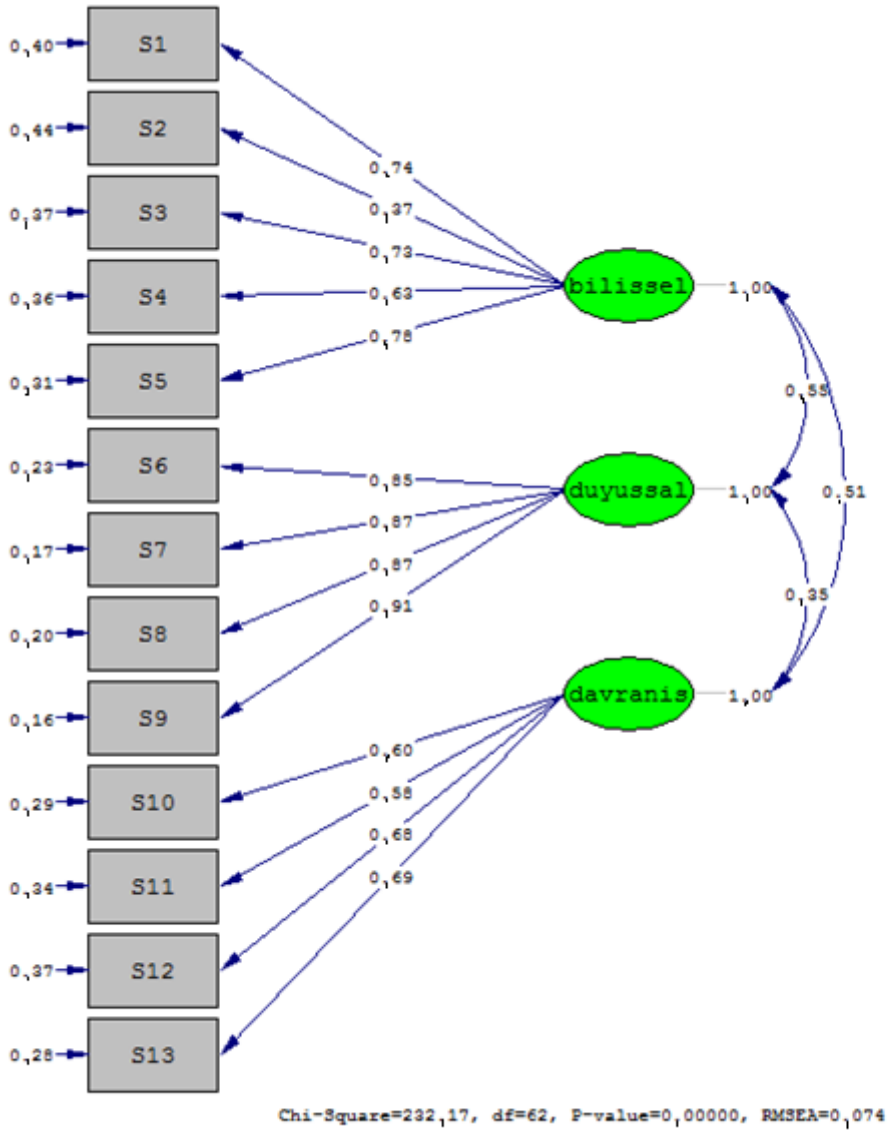
Tablo 5'de örgütsel sinizm ölçeğinin bütününe ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach α değerlerinin 0.70'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapısal geçerliliği test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygulanabilirliği için test sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) Faktör Analizinin Uygulanabilirliği İçin Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3947,205
	df	78
	Sig.	<,001

Tablo 6'daki KMO and Bartlett's Test sonuçlarına göre ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir. Örgütsel sinizm ölçeği için doğrulayıcı faktör analizine ilişkin LISREL çıktısı Şekil 11'de verilmiştir.



Şekil 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği (ÖSÖ) doğrulayıcı faktör analizi için LISREL çıktısı

Şekil 11'de görüldüğü gibi ÖSÖ ölçeği için RMSEA=0,074; CFI= 0,97; GFI= 0,93 olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre; kullanılan veriler ile kurulan modelin uyumlu olduğu, bir diğer ifade ile ölçeğin geçerli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 7

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) İçin Güvenilirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Güvenirlik (Cronbach α)
Duygusal	6	0,89
Devam	6	0,86
Normatif	6	0,90
Genel	18	0,92

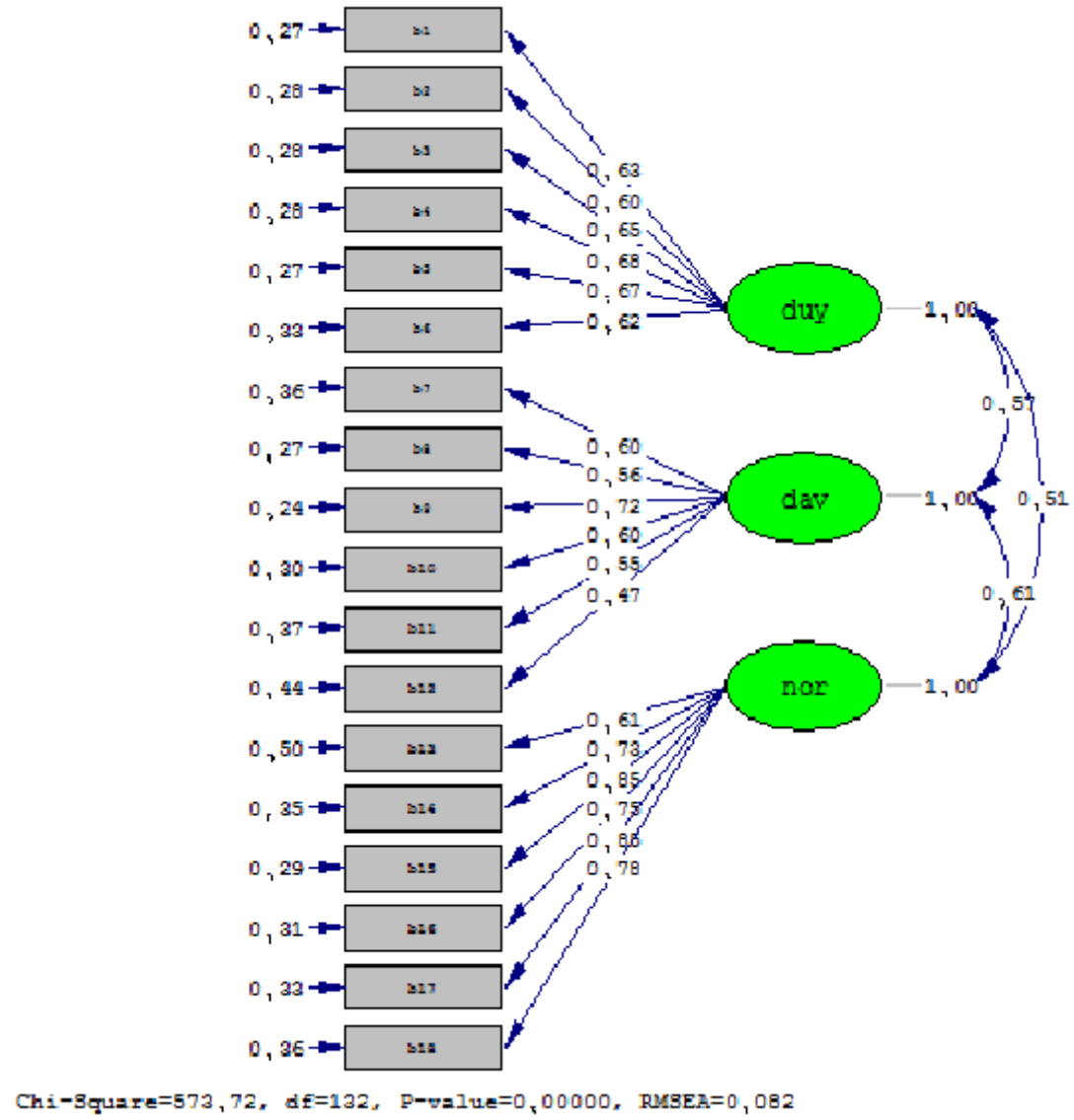
Tablo 7 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin bütününe ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach α değerlerinin 0.70'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapısal geçerliliği test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygulanabilirliği için test sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) Faktör Analizinin Uygulanabilirliği İçin Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5379,575
	df	153
	Sig.	<,001

Tablo 8'deki KMO and Bartlett's Test sonuçlarına göre ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık ölçeği için doğrulayıcı faktör analizine ilişkin LISREL çıktısı Şekil 12'de verilmiştir.



Şekil 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) doğrulayıcı faktör analizi için LISREL çıktısı

Şekil 12'de görüldüğü gibi ÖBÖ ölçeği için RMSEA= 0,082; CFI= 0,97; GFI= 0,89 olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre; kullanılan veriler ile kurulan modelin uyumlu olduğu, bir diğer ifade ile ölçeğin geçerli olduğu ifade edilebilir.

Verilerin Analizi

İlişkisel araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu araştırmada verilerin analizinde Pearson ilişki katsayılarının yanı sıra Path analizi de kullanılmıştır. Araştırma amacına uygun olarak bir yapısal eşitlik modeli (YEM) kurularak path analizi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modelleri, gözlenen ve gizli bulunan değişkenler arasındaki

nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı bir istatistiksel yaklaşımdır (Yılmaz & Çelik, 2009, s. 5). Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığın belirlenmesinde, öğretmenlerin okul müdürleriyle olan ilişkilerine göre yanıtlar öznel olabilecektir. Bu sorunu giderebilmek için araştırmada YEM modeli tercih edilmiştir. Path analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin incelenmesine izin verir (Korkmaz, 2007).

Verilerin çözümlenmesi SPSS 22.0 ve LISREL 8.80 ve AMOS 22 istatistik paket programlarında yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler; aritmetik ortalama, standart sapma SPSS 22.0 programı, doğrulayıcı faktör analizleri LISREL 8.80, araştırma modelinin test edilmesi Mplus 7 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, alt problemler sırasıyla ele alınmıştır. Her bir alt probleme ilişkin bulgular tablo ve şekiller kullanılarak açıklanmış, daha önce yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmış ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ilk amacı; öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilini belirlemektir. Bu alt probleme ilişkin istatistikler Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Liderlik Stilleri	n	$\bar{x}$	S
Dönüşümsel Liderlik (20 Madde)	500	2,54[a]	0,88
Etkileşimsel Liderlik (16 madde)	500	1,72[a]	0,76

[a]Ölçek değeri: 0=kesinlikle katılmıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum

Tablo 9'da görüldüğü gibi öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin okul yönetiminde gösterdikleri liderlik stillerinden dönüşümsel liderliğe ait ortalama puan ($\bar{x}$=2,54) ve etkileşimsel liderliğe ait ortalama puan ($\bar{x}$ =1,72) olarak elde edilmiştir.

Bu bulgulara göre öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik stillerini etkileşimsel liderlikten ziyade dönüşümsel liderlik özelliği gösterdiğini düşünmektedirler. Standart sapma değerleri incelendiğinde dönüşümsel liderliğe ilişkin standart sapmanın (*S=,88*) düzeyinde olduğu, etkileşimsel liderliğe ilişkin standart sapmanın ise (*S=,76*) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Okulu müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin olarak daha önce yapılmış olan araştırmalarda elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında mevcut araştırmanın sonuçları; Hartog,

Muijen ve Koopman (1997), Karip (1998), Çelik (1998), Avolio, Bass ve Jung (1999), Açıkalın (2000), Eraslan (2003), Çobanoğlu (2003), Barbuto (2005), Korkmaz (2006), Cemaloğlu (2007), Çetiner (2008), Buluç (2009), Güçlü, Kalkan ve Dağlı'nın (2017) yapmış oldukları araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde; Karip (1998), Çelik (1998), Açıkalın (2000), Eraslan (2003), Çobanoğlu (2003) ve Çetiner (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda okul müdürlerinin yüksek düzeyde dönüşümsel liderlik özelliği gösterdiği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Korkmaz (2006), Cemaloğlu (2007), Güçlü vd., (2017) yapmış oldukları araştırmalarda, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını, etkileşimsel liderlik davranışlarına göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirildikleri sonucu elde edilmiştir. Hartog vd. (1997), Avolio vd. (1999), Barbuto (2005) ve Buluç (2009) yaptıkları araştırmalar sonucu yöneticilerin düşük düzeyde etkileşimci liderlik sergilediklerini tespit etmişlerdir. Buna karşın elde edilen sonuç Koçak (2006) ve Çetin (2011) tarafından ulaşılan sonuçla farklılık göstermektedir. Koçak (2006) ve Çetin (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda okul yöneticilerinin dönüşümsel liderliği etkileşimsel liderliğe göre daha düşük düzeyde gerçekleştirildikleri sonucu elde edilmiştir.

Elde edilen sonucun daha önce yapılan bazı araştırmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermesi bazıları ile ise farklılık arz etmesinin nedeni araştırmalarda farklı veri kaynaklarından faydalanılması olabilir. Mevcut araştırmada okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin değerlendirmede öğretmen algıları esas alınmıştır. Bu durum, değerlendirmenin müdür algılarına kıyasla daha nesnel olabileceği ve elde edilen sonucun müdür davranışına ilişkin gerçek durumu daha doğru bir biçimde yansıtabileceği anlamına gelebilir. Pek çok araştırma da (Bogler, 2001; DiPaola & Hoy, 2005; Leithwood & Jantazi, 2006; Pounder, Ogawa & Adams, 1995) sağlıklı okul iklimini oluşturulması, öğrencilerin akademik ve kişisel başarısının artırılmasında dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen okul müdürlerine ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Dönüşümcü liderliğe yönelik pozitif algı, öğretmenlerin okul müdürlerini dönüşümcü bir tarzda görme istek ve eğilimilerine olumlu yönde etki etmiş olabilir. Araştırma yapılan okullarda okul müderlerinin dönüşümsel liderliğine yönelik pozitif algıyı, öğretmenlerin memurluğun getirdiği refleksle okul müdürleri hakkında olumlu düşünme eğilimi etkilemiş olabilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci amacı; kendi algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini belirlemek ve öğretmenler (a) cinsiyet ve (b) mesleki kıdem bazında gruplandırıldığında grupların görüşleri arasında anlamlı bir farkın oluşup oluşmadığını incelemektir. Bu alt probleme ilişkin istatistikler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Sinizm	n	$\bar{x}$	S
Bilişsel (5 madde)	500	1,59[a]	,78
Duyuşsal (4 madde)	500	1,23[a]	1,14
Davranışsal (4 madde)	500	1,55[a]	,78
Genel (13 madde)	500	1,46[a]	,81

[a]Ölçek değeri: 0=kesinlikle katılmıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum

Tablo 10'da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına ilişkin puan ortalaması ($\bar{x}$ =1,46) olarak elde edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin ortalama puanlara bakıldığında en yüksek ortalama puan bilişsel alt boyutu için ($\bar{x}$=1,59) ve en düşük ortalama puan duyuşsal alt boyutu için ($\bar{x}$=1,23) olarak ortaya çıkmıştır. Standart sapma değerleri incelendiğinde genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değer (*S=0,81*) olarak elde edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin standart sapma puanları incelendiğinde en yüksek standart sapma duyuşsal alt boyutu için (*S=1,14*) ve en düşük standart sapma bilişsel boyutu için (*S=0,78*) olarak ortaya çıkmıştır. Standart sapma değerinin yüksek olması (*S=0,81*), öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm düzeyine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterdiği ve heterojen bir dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşamadıkları ya da örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonuçları alan yazındaki diğer araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Kalağan (2009), Kalağan ve Güzeller (2010), Özgan, Çetin ve Külekçi (2011), Kılıç (2011), Helvacı ve Çetin (2012), Argon ve Ekinci (2016) tarafından eğitim kurumlarında yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin sinizm algıları düşük düzeyde bulunmuştur. Özgan, Külekçi ve Özkan (2012), Arslan (2012) ve Kutanis ve Çetinel'in (2009) üniversitelerde yaptıkları araştırmaların sonucunda, akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Güçlü vd. (2017), Ankara ili Altındağ ilçesinde bulunan mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında görevli 201 öğretmen üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına

göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin düşük olması öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarına karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranış içinde olmadıklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Öğretmenlerin çalıştıkları okullara karşı olumsuz bir tutum, utanç, öfke ve kusur bulma telaşı içinde olmamaları, okulda karşılaşacakları olumsuzlukları olumlu bir örgüt iklimi içerisinde çözebildiklerinin bir göstergesi olabilir. Fakat düşük düzeyde de olsa örgütsel sinizmin öğretmen tutumlarında tamamen yok olduğu anlamına da gelmemektedir. Öğretmenlik mesleğin de, fedakârlık ve farklı bir duruşa sahip bulunulması gerekliliği, yaşanılan olumsuzlukların kişiler tarafından söz ve hareketlerle ifade edilmemesine birçok kusurun görmemezlikten gelinmesine neden olmuş olabilir. Öğretmenlerin 657 sayılı kanuna tabi olmaları devlet okullarında çalışma şartları ve okul yönetimden çok fazla beklentilerinin olmaması elde edilen sonucun nedenlerinden biri olabilir.

Cinsiyet Faktörü

Araştırmanın ikinci alt problemi ile bağlantılı diğer bir alt problemi de öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşlerinin cinsiyet gruplarının algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Sinizm	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	t	p
Bilişsel	Kadın	232	1,50[a]	,78	-2,38	,018*
	Erkek	268	1,67[a]	,79		
Duyuşsal	Kadın	232	1,18[a]	1,15	-,81	,417
	Erkek	268	1,27[a]	1,13		
Davranışsal	Kadın	232	1,50[a]	,87	-1,22	,223
	Erkek	268	1,59[a]	,71		
Genel	Kadın	232	1,40[a]	,84	-1,60	,109
	Erkek	268	1,52[a]	,78		

* p<0,05 ** p<0,01

[a] Ölçek değeri: 0=kesinlikle katılmıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum

Genel olarak bakıldığında kadın öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına ilişkin puan ortalamaları ($\bar{x}$*=1,40*) ve erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına ilişkin puan ortalamaları ($\bar{x}$ *= 1,52*) birbirine yakındır ve iki grup arasında anlamlı bir fark yoktur (*t= –1,60;*

p>0,05). Erkek öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ortalamaları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir, fakat iki grup arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Standart sapma değerlerine bakıldığında kadın öğretmenlerin standart sapma değeri (*S=0,84*) erkek öğretmenlerin standart sapma değerine göre (*S=0,78*) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütün amaçlarına olan inançlarının daha fazla olduğu örgütte çalışanlara eşit ve dürüst davranıldığı yönündeki düşüncesinin daha olumlu olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin araştırma sonuçları alan yazındaki diğer araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Andersson ve Bateman (1997), Balay, Kaya ve Cülha (2013), Bernerth, Armenakis, Feild, Giles ve Walker (2007), Bommer, Rich ve Rubin (2005), Kalağan (2009), Tokgöz ve Yılmaz'ın (2008) yapmış oldukları araştırmalarda da örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Alt boyutlar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinizm duyuşsal (*t=–0,81; p>0,05*), davranışsal (*t=–1,22; p>0,05*), boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel alt boyutunda ise erkekler lehine anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır (*t=–2,38; p<0,05*). Ortalama değerler incelendiğinde erkek öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeylerinin kadın öğretmenlere göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Mirvis ve Kanter (1991) erkeklerin kadınlara göre daha fazla sinik davranışlar gösterme eğilimde olduğunu belirtmişlerdir. Aslan ve Yılmaz (2013), öğretmenler üzerine yapmış oldukları araştırmada, erkek öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeyinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulgusu araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Yaşar ve Özdemir (2016) araştırmalarında kadın öğretmenlerin sinizm düzeylerinin erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda; birey, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygulara ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanışa sahiptir. Mirvis ve Kanter (1991) erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha az iyimser olmasının, erkek çalışanların daha yüksek sinizm yaşamasına neden olduğunu belirtmiştir. Altınkurt ve Yılmaz (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre, öğretmenleri etkileyen olumsuzluklar arasında; eğitim sistemindeki sürekli değişiklikler, meslek statüsünde yaşanan kayıp ve ekonomik zorlukların olduğu belirlenmiştir. Bu etmenlerden bayan meslektaşlarına göre daha fazla etkilenen erkek öğretmenlerin bilişsel düzeyde daha fazla sinizm yaşadığı düşünülebilir. Karamsar yapıya sahip insanlar iyimser

yapıya sahip olanlara göre kendilerini olumsuz etkileyen olaylara yönelik daha güçlü davranışsal tepkiler verebilir. Erkek öğretmenlerin bilişsel anlamda sinizm düzeyinin yüksek olması, kadın öğretmenlere nazaran daha karamsar bir yapıya sahip olmalarına ve olaylara daha hızlı tepki vermelerine bağlanılabilir.

Mesleki Kıdem Faktörü

Araştırmanın ikinci alt problemi ile bağlantılı bir diğer alt problemi ise öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem gruplarının algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Sinizm	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	S	f	p
Bilişsel	1-10 yıl	153	1,56[a]	,84	,814	,444
	11-20 yıl	251	1,58[a]	,73		
	21 yıl ve üstü	96	1,68[a]	,83		
Duyuşsal	1-10 yıl	153	1,22[a]	,95	,819	,441
	11-20 yıl	251	1,17[a]	,88		
	21 yıl ve üstü	96	1,35[a]	,94		
Davranışsal	1-10 yıl	153	1,61[a]	,71	,728	,483
	11-20 yıl	251	1,52[a]	,58		
	21 yıl ve üstü	96	1,57[a]	,62		
Genel	1-10 yıl	153	1,46[a]	2,31	,740	,478
	11-20 yıl	251	1,43[a]	1,97		
	21 yıl ve üstü	96	1,55[a]	2,12		

*p<0,05 **p<0,01

[a] Ölçek değeri: 0=kesinlikle katılmıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum

Tablo 12'de görüldüğü gibi öğretmenler mesleki kıdeme göre gruplandırıldığında öğretmenlerin sinizm algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Örgütsel sinizm algılarına ait ortalama puanlar incelendiğinde en yüksek ortalama puan 21 yıl ve üstü meslek kıdemine sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{x}$ *=1,55*) ve en düşük ortalama puan 11-20 yıl arası meslek kıdemine sahip öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{x}$ *=1,43*) olduğu görülmektedir. Bu bulgu 21 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, kurumlarını samimiyetsiz bulduklarını,

örgütlerine karşı olumsuz duygu, davranış ve eleştiri sergileme eğilimlerinin diğer kıdem gruplarına göre daha fazla düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre sinizm algılarına ilişkin bulgu, Andersson ve Bateman (1997), Bernerth vd. (2007), Erdost vd. (2007) ve Kalağan'ın (2009) çalışanların mesleki kıdemleri ile sinizm tutumları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığına yönelik araştırma bulguları ile örtüşürken, Kalağan ve Güzeller (2010), Balay, Kaya ve Cülha'nın (2013) öğretmenler üzerine yapmış oldukları araştırmaların bulguları ile örtüşmemektedir. Her iki araştırmada da mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin sinizm algıları diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Altınkurt ve Yılmaz (2016) araştırmalarında, öğretmenlerin, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerinin kıdeme göre farklılaşmadığını fakat bilişsel sinizm düzeyinde yirmi yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık olduğunu bulmuşlardır. Topkaya, Altınkurt, Yılmaz ve Dilek (2013) araştırmalarında, öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin arttığını tespit etmişlerdir. Tokgöz ve Yılmaz (2008), otel çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, 2-4 yıl arasında deneyimi olan çalışanların örgütsel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Mesleki kıdem ve sinizm algısı arasında farklı sonuçların çıkması araştırma grupları arasındaki farklılıkların bir neticesi olarak yorumlanabilir.

Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorum

Amaçlar bölümünde ifade edildiği şekliyle araştırmanın üçüncü amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13

Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki Katsayıları

	Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Liderlik Davranışının Sonuçları
Örgütsel Sinizm	-,663**	,525**	-,630**

** p<0,01

Tablo 13'de verilen ilişki katsayıları incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (*p<0,01*). İlişki katsayılarının işareti incelendiğinde dönüşümsel liderlik ve liderlik

davranışlarının sonuçları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü, etkileşimsel liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Sonuç olarak dönüşümsel liderlik ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve olumsuz; etkileşimsel liderlik ile örgütsel sinizm arasında ise anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümsel liderliği arttıkça öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimi azalmakta, okul müdürlerinin etkileşimsel liderliği arttıkça ise öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimi ise artmaktadır.

Bu bulgu Wu vd.'nin (2007) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Wu ve arkadaşları Çin'de 469 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümsel liderliğin örgütsel sinizm ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Güçlü vd. (2017) ise Ankara ili Altındağ ilçesinde bulunan mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında görevli 201 öğretmen üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütte değişim ve dönüşümün öncüsü konumunda bulunan liderlerin en önemli mücadele alanlarından birinin de örgütsel sinizm olduğu söylenilebilir (Ferres & Connell, 2004). Çalışanlar, liderlerinin kendilerini anlamadığını mevcut durumu koruyan politikalar uyguladığını düşünmeye başlarlarsa, örgüte olan güven ve bağlılıkları azalacaktır (Reichers vd., 1997). Bu algı çalışanların örgütün geleceğine kuşku ile bakmalarına ve performanslarının düşmesine yol açabilir (Davis & Gardner, 2004). Liderin sorunlar karşısındaki sessizliği ve ortalarda bulunmaması, çalışanlar arasında sinik davranışların artmasına ve değişim bekleyen takipçilerini kaybetmesine yol açabilir (Rubin, Dierdorff, Bommer & Baldwin, 2009). Liderler örgütsel değişim için yaptıkları hamlelerin karşılığında sinik davranışlar ve dirençle karşılaşabilirler (Ferres & Connell, 2004). Okul müdürleri bu tür sorunlarla karşılaşmamak için örgütsel sinizmin oluşmasını engelleyici önlemler almasının (Kotter, 2002) faydalı olacağı düşünülebilir. Okul müdürleri öğretmenleri ile etkili iletişim içinde (Reichers vd., 1997) bulunmalıdır. Dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürleri; okuldaki çalışanlar arasında sinik davranışlar gösteren öğretmenler varsa bu davranışları değiştirici önlemler almaya çalışmalıdır (Bommer vd., 2005).

Liderlik davranışının sonuçları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur. Çok faktörlü liderlik ölçeğinde liderlik davranışlarının sonuçları alt boyutunu temsil eden maddeler: 'iş ile ilgili ihtiyaçlarımı karşılamada etkilidir, tatmin edici liderlik yöntemlerini kullanır, beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar, beni etkili biçimde temsil eder, birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır, benim başarma arzumu

artırır, kurumsal ihtiyaçları yerine getirmede etkilidir, liderlik becerisiyle çalışanlarını etkili hale getirir' davranışlarını kapsamaktadır. Bu maddelerin tercih edilmesi, öğretmenlerin okul müdürlerinde genellikle bu tür davranışları görmeyi istediklerini göstermektedir. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının sonuçlarını içeren davranışları göstermesinin, öğretmenler üzerinde sinik davranışların oluşmasını engellemede önemli bir etkisinin olduğu düşünülebilir.

Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın üçüncü amacı ile bağlantılı bir alt problemi okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14

Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Liderlik Stilleri		
		Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Liderlik Davranışının Sonuçları
Örgütsel Sinizm	Bilişsel sinizm	-,634**	,469**	-,619**
	Duyuşsal sinizm	-,648**	,511**	-,602**
	Davranışsal sinizm	-,483**	,427**	-,457**

** p<0,01

Tablo 14'de görüldüğü gibi dönüşümsel liderlik ile örgütsel sinizmin bütün alt boyutları arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (*p<0,01*). İlişki katsayıları incelendiğinde en güçlü ilişkinin dönüşümsel liderlik ile örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu arasındaki ilişki (*r=-0,648*) olduğu görülmektedir. Dönüşümsel liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişki katsayıları -0,483 ile -0,648 arasında değişmektedir.

Etkileşimsel liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (*p<0,01*). Örneğin, etkileşimsel liderlik ile örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı (*r=0,511*) olarak bulunmuştur. Etkileşimsel liderlik ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişki katsayıları pozitif yönlüdür ve (*r=0,427 ile 0,511*) arasında değişmektedir.

Liderlik davranışının sonuçları ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı (*p<0,01*) ve negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Örneğin, liderlik davranışının sonuçları

alt boyutu ile örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı r=-0,619 iken duyuşsal sinizm alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı r=-0,602 olarak elde edilmiştir. Sonuç olarak liderlik davranışının sonuçları ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkiler zıt yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olarak bulgulanmıştır.

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm davranışı ile ilgili yapılan deneysel çalışmaların fazla olmadığı, elde edilen bulguların ise farklı sonuçları olduğu görülmektedir (Evans, Goodman & Davis, 2011). Demirçelik ve Korkmaz (2017), 142 öğretmen üzerine yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını anlamlı şekilde negatif yönde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Güçlü vd. (2017) mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında görevli 201 öğretmen üzerinde yapmış oldukları araştırmanın sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulgusu, araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Aynı araştırmada elde edilen, etkileşimci liderlik stili ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları arasında negatif ilişki bulgusu araştırma bulgularımızla örtüşmezken, etkileşimci liderlik stili ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasındaki pozitif anlamlı ilişki bulgusu araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Örgütsel sinizm, örgütün eşit ve adil olmadığına dair inanç, güvenmeme ve buna bağlı eylemlerin artmasıyla oluşan inanışlarla sonuçlanan; davranışsal, bilişsel ve duyuşsal açıları kapsayan karışık bir tutum (Johnson & O'Learly-Kelly, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Araştırma bulgularında etkileşimci liderliğin örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarıyla arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunması, öğretmenlerin etkileşimsel liderlik özellikleri sergileyen müdürleri, eşit ve adil olma, güvenme gibi davranışlara göre yeterli bulmadıkları ve okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik özelliklerini görmek istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Davis ve Gardner (2004), liderlerin örgüt içerisindeki siyaseti iyi yönetmesi gerektiğini, aksi durumlarda çalışanlar arası sinik davranışların artabileceği vurgusu yapmışlardır. Araştırma bulgularımızda yer alan liderlik davranışlarının sonuçları ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında negatif yönlü ilişkinin bulunması da bu durumu desteklemektedir. Öğretmenler okul müdürlerinden, iş ile ilgili ihtiyaçları karşılamada etkili, birlikte uyumlu bir biçimde çalışan, personelinin başarma arzusunu artıran ve liderlik becerilerini sergileyebilen davranışları görmeyi istemektedirler. Bu davranışları sergileyen okul müdürlerinin, olumlu bir okul ikliminin oluşmasına, öğretmenlerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal anlamda gelişmesine katkıları olduğu düşünülebilir.

Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Araştırmanın üçüncü amacı ile bağlantılı bir alt problemi okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stiline ait alt boyutlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu alt probleme ait bulgular Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15

Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

		Örgütsel Sinizm
Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-,596**
	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-,647**
	Telkinle Güdüleme	-,679**
	Entelektüel Uyarım	-,507**
	Bireysel Destek	-,598**

** p<0,01

Tablo 15'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stillerinin alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı (*p<0,01*) ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak dönüşümsel liderliğin bütün alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunduğu ifade edilebilir. Tabloya göre, telkinle güdüleme alt boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki korelasyon katsayısı en yüksek ilişki katsayısıdır (*r=-0,679*) ve entelektüel uyarım alt boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki korelasyon (*r=-0,507*) en küçük korelasyon katsayısıdır.

Araştırmanın bulgularına göre, telkinle güdüleme alt boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki diğer alt boyutlara göre daha güçlüdür (*r=-0,679, p<0,01*). Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinde telkinle güdüleme ile ilgili maddeler: "geleceğe yönelik iyimser konuşma, örgüt için yapılması gereken işlerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterme, gelecekle yönelik harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturma ve örgütsel hedeflere ulaşılacağına duyduğu inanç ve güveni ifade etme" davranışlarını kapsamaktadır. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin kolektif misyon ve vizyon bilincini yükseltme de ve onları yüksek düzeyde performans göstererek ortak hedeflere ulaşma yönünde motive etme yeteneğinin örgütsel sinizmi engellemede önemli bir gösterge olduğu düşünülebilir. Bir başka ifadeyle, öğretmenlerin geleceğe ilişkin vizyona duyduğu kuvvetli inanç ve grubun bu vizyona ulaşacağına dair güven duymaları, örgütlerdeki sinik tutumları engelleyici bir etken olarak görülebilir. Dönüşümcü liderler, idealleştirilmiş

davranışlarda bulunarak, takipçileri için esin kaynağı olurlar, izleyenleri ile iyi iletişim kurarlar. İzleyenlerinde heyecan ve iyimserlik oluştururlar. Takipçilerinin geleceğe olumlu ve moralli bakmalarını sağlarlar ve onlara bireysel destek olurlar. Örgütsel sembolleri, sloganları kullanarak güçlü bir bağ ve ortak amaç duygusu oluştururlar. Liderin sergilediği bu tutum ve davranışlar izleyenlerde içsel bir güdülenme sağlar (Karip, 1998). Dönüşümsel lider entelektüel uyarım davranışı ile astlarının mevcut durumun değerlendirilmesi, vizyonun ve uygulama esaslarının belirlenmesi gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlar. Liderin bu davranışları izleyenlerinin yenilikçi ve üretken olmalarına yardım ederken izleyenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırır (Bass & Steidlmeier, 1999).

Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Araştırmanın üçüncü amacı ile bağlantılı diğer bir alt problemi etkileşimsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu alt probleme ait ilişki katsayılarını gösteren Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16

Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

		Örgütsel Sinizm
Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları	Koşullu Ödül	,235**
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	,415**
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	,552**
	Laissez-Faire	,588**

** p<0,01

Tablo 16'da görüldüğü gibi okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır (*p<0,01*). Tablodan, etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel sinizm ile pozitif yönde korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Tabloya göre, laissez-faire alt boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki korelasyon katsayısı en yüksek ilişki katsayısıdır (*r=0,588*) ve entelektüel uyarım alt boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki korelasyon (*r=0,235*) en düşük korelasyon katsayısıdır. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin etkileşimsel lider davranışları arttıkça öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme düzeyi de artmaktadır. Ya da tersi söz konusudur.

Araştırma bulgularına göre örgütsel sinizm üzerinde pozitif anlamda en fazla etkiyi, okul müdürünün ortalarda olmadığı ya da risk almadığı tutumlarının yaptığı düşünülebilir. Lider

tutumlarının takipçiler üzerinde önemli etkileri vardır (Rubin, Dierdorff, Bommer & Baldwin, 2009). Araştırma bulguları, öğretmenlerin müdürlerinden aktif bir liderlik görmeyi beklediklerini göstermektedir. Okul müdürünün yalnızca sorun olduğunda ortaya çıkması veya hiç ortalarda gözükmemesi, öğretmenlerin sinik davranışlar göstermesine neden olabilmektedir. Laissez-faire, liderlik stilinde liderler karar verme sürecinde genellikle bulunmaz ve liderlik yapmazlar. Laissez-faire liderlik ile istisnalarla yönetim pasif alt boyutları, liderliğin diğer boyut ve stillerine göre daha silik davranışlarını temsil etmektedir (Deluga, 1990). Laissez-faire ve istisnalarla yönetim pasif liderlik stillerinde lider ile takipçileri arasında ilişki ve etkileşim alt düzeydedir.

Liderlik Stillerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

İlişkisel araştırmalarda değişkenler arası ilişkilerde, ilişkinin şiddeti (düşük, orta, yüksek), ilişkinin olumlu ya da olumsuz olduğunun belirlenmesi için değişkenler istatistiki açıdan incelenir. Fakat değişkenler arasındaki sebep ve sonucu belirleyebilmek için daha ileri araştırmaların kullanılması gerekmektedir (Schunk, 2009, s. 4). Bu nedenle araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının yanı sıra değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini belirlemek için Path analizi de kullanılmıştır. Path analizinde değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkilerinin modellenmesi, böylelikle gözlenmiş korelasyonların mantıklı açıklamalarının yapılabilmesi amaçlanmaktadır (Johnson & Wichern, 1982). Bu yöntem, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin incelenmesine olanak sağlar (Korkmaz, 2007).

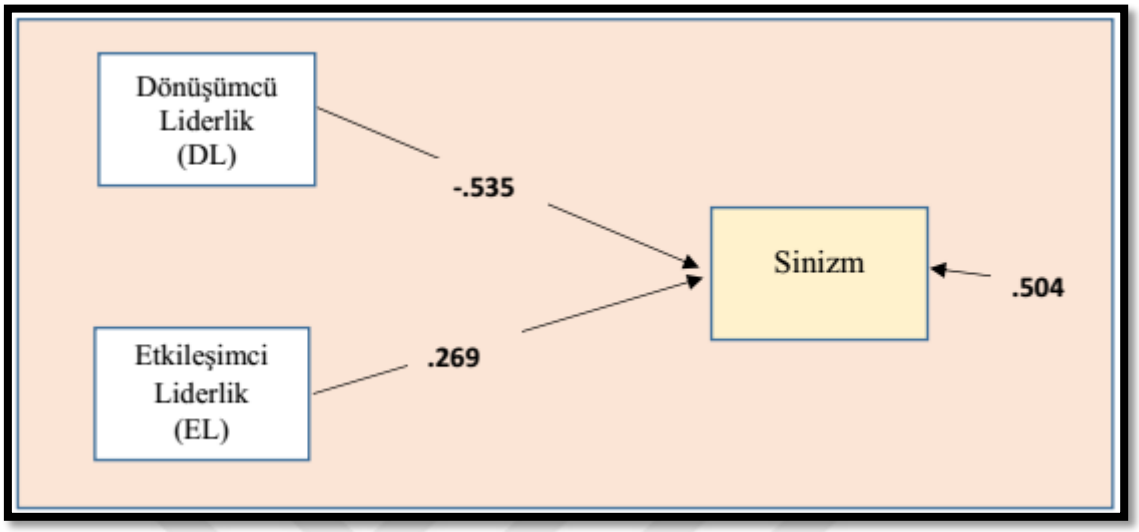
Araştırmanın dördüncü amacı okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17

Okul Müdürü Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarına Doğrudan Etkisinin Sonuçları

Belirleyici	Sonuç	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Sinizm	-0,535	0,039	-13,764	<0,001
Etkileşimsel Liderlik	Örgütsel Sinizm	0,269	0,041	6,551	<0,001

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerlerini gösteren path (yol) analizi ile gösterimi ve değerleri Şekil 13'de birlikte verilmiştir.



Şekil 13. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri

Şekil 13'de verilen yapısal eşitlik modellemesi grafiğinde standart regresyon değerlerine göre okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde etkili olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Ancak, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik (DL) davranışları, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını negatif yönde etkilerken, okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimsel liderliğin (EL), öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisi pozitif yönlüdür. Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimleri azalmaktadır. Ya da okul müdürlerinin etkileşimsel davranışlar göstermesi, öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimini artırmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin etkileşimsel liderlik gösteren okul müdürleri yerine dönüşümsel liderlik davranışları gösteren okul müdürleri ile çalışmayı istediklerinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Yukl'a (1989) göre dönüşümcü liderler takipçileri üzerinde güçlü bir etki bırakırlar. Öğretmenlerin okul müdürlerine, saygı, güven, hayranlık ve bağlılık duyması örgütsel sinizmi engelleyen tutumlar olarak dikkat çekmektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin yalnızca iş ile ilgili hedefleri, standartları ve beklentilerini açıklayan, mevcut durumu koruma eğilimde olan, sorun olduğunda veya sorun olasılığı belirdiğinde ortaya çıkan, bunun haricinde fazlaca ortalarda görünmeyen etkileşimsel liderler olmasını istememektedir.

Bunun yerine kendileriyle olumlu iletişim halinde onları destekleyen ve örgütsel hedeflere ulaşmada yüreklendiren dönüşümsel bir lider olmasını istediği yorumuna ulaşılabilir.

Liderliğin en önemli rollerinden birisi, değişim stratejisti ve uygulayıcı olarak hareket ederek örgütsel değişim çabalarını kolaylaştıran bir etki oluşturmasıdır (Kanter vd., 1992). Örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için, değişimin amaç ve hedeflerini iletmek ve rekabetçi kalabilme, çalışanları uyumlu hale getirebilme (Van Knippenberg, Martin & Tyler, 2006) etkin bir şekilde değişime önderlik etme kabiliyeti, önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. Liderin örgütsel değişimi yönetmesine yönelik çalışan direncinin en önemli göstergelerinden biriside hiç kuşkusuz sinizmdir (Armenakis & Bedeian, 1999). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik arasındaki temel farklılıklardan biriside liderin izleyicilerini motive etme kabiliyetidir. Dönüşümcü okul müdürleri izleyenleri ile sağlıklı iletişim kurar onların duygu ve değerlerine hitap ederler. Bu tutumları sergileyen okul müdürlerinin, örgütsel değişimi sağlıklı yönetmeleri, dolayısıyla izleyenlerinde oluşabilecek sinik davranışları engellemeleri beklenir. Etkileşimsel davranışlar sergileyen okul müdürleri, çalışanlarını motive ederken onların somut beklentilerine yönelik bir nevi takas önerisinde bulunurlar. Bu durum çalışanların strese girmelerine ve üzerlerinde olumsuz etkiye sebep olabilir. Liderin somut beklentilerine yönelik olumsuz tutumları çalışanlarda negatif davranışların gelişmesine neden olabilir (Andersson & Bateman, 1997). Dönüşümsel liderler ise takasın söz konusu olmadığı bir süreç sonunda takipçilerinin performans ve motivasyonlarını arttıracak yollar arar. Takipçilerinin kendini geliştirmesini ve gerçekleştirmesini sağlamaya çalışırlar (Nguni vd., 2006). Dönüşümsel liderlerik davranışı sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlerin olumsuz tutumlarını ve örgütsel sinizmi engellediği düşünülebilir. Okul müdürünün liderlik anlayışının öğretmen tutumları üzerine etki eden önemli bir faktör olduğu değerlendirilebilir.

Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

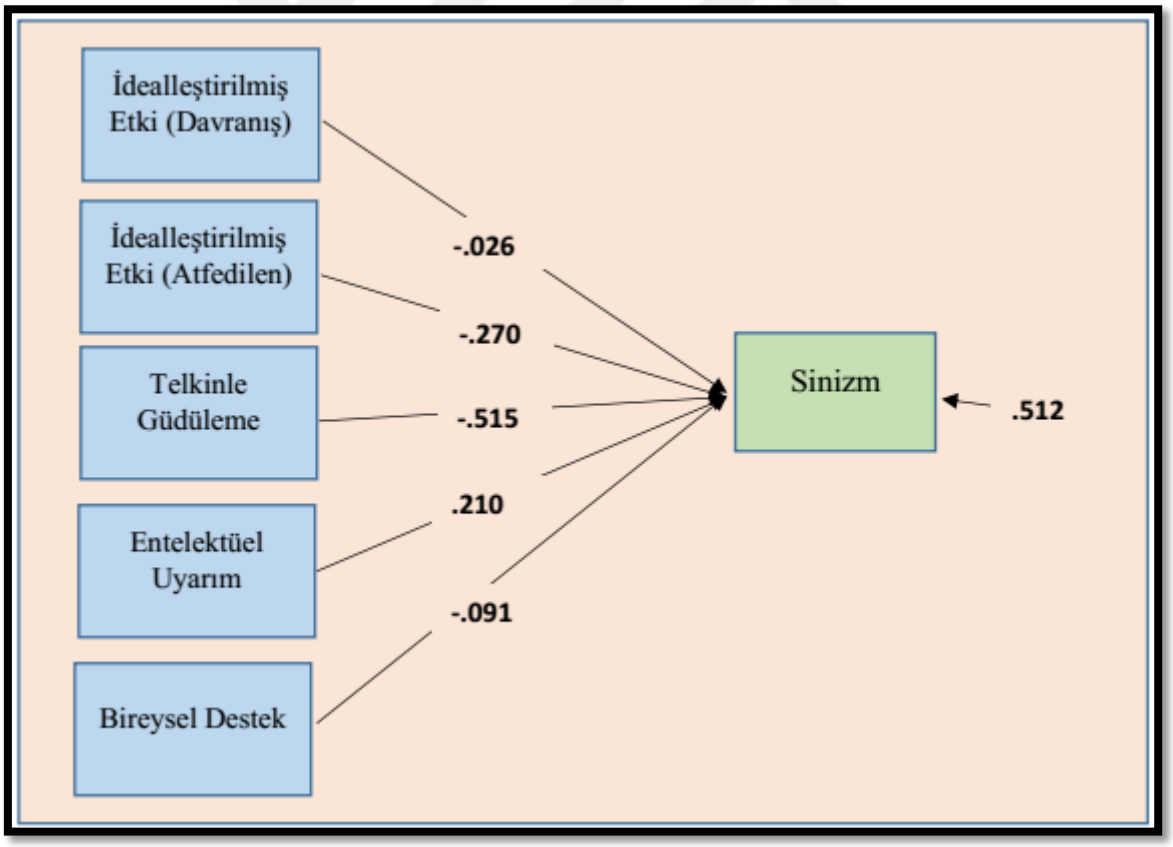
Araştırmanın dördüncü amacı ile ilişkili bir alt problemi okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stiline ait alt boyutların öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18

Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Üzerindeki Doğrudan Etkisinin Sonuçları

Belirleyici		Sonuç	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları	İdeal. Etki (dav.)	Sinizm	-0,026	0,073	-0,353	0,724
	İdeal. Etki (atf.)	Sinizm	-0,270	0,095	-2,833	0,005
	Telkinle Güd.	Sinizm	-0,515	0,114	-4,526	<0,001
	Entel. Uyarım	Sinizm	0,210	0,065	3,226	0,001
	Bireysel Des.	Sinizm	-0,091	0,080	-1,133	0,257

Dönüşümsel liderlik uygulamalarına ait alt boyutların öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerlerini gösteren path (yol) analizi ile gösterimi ve değerleri Şekil 14'de birlikte verilmiştir.



Şekil 14. Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri

Şekil 14'de verilen yapısal eşitlik modellemesi grafiğinde standart regresyon değerlerine göre, dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının idealleştirilmiş etki (davranış) ve bireysel destek alt boyutları dışında örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu söylenebilir ($p<0,01$). Katsayılar incelendiğinde örgütsel sinizm üzerinde en yüksek etkinin telkinle güdüleme alt boyutu tarafından yapıldığı en düşük etkinin ise entelektüel uyarım alt boyutundan geldiği görülmektedir. Entelektüel uyarım dışında tüm alt boyutların örgütsel sinizm üzerindeki etkisi negatif yönlüdür. Sonuç olarak telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutları örgütsel sinizmi güçlü ve negatif bir biçimde etkilemektedir. Entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif işaretlidir.

Entelektüel uyarım boyutunun sinizm ile pozitif ilişkili olduğuna dair bulgu, alanyazında yapılan bazı araştırmaların sonuçları ile uyumlu değildir. Rabiea, Karimia ve Sadighc (2016), İran'da bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmalarında entelektüel uyarım boyutu ile sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Çok boyutlu liderlik ölçeğinde entelektüel uyarım alt boyutunu ile ilgili maddeler: 'önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir, problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar, öğretmenlerin problemlere farklı açılardan bakmasını sağlamaya ve verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili önerilerde bulunur' davranışlarını içermektedir. Entelektüel uyarım boyutunun sinizm üzerindeki olumlu etkisi, öğretmenlerin okul müdürlerinin bu boyuttaki dönüşümsel liderliğini yeterli bulmadıkları biçiminde yorumlanabilir. Öğretmenler, okul müdürlerinin, mevcut problemler hakkında bilgi paylaşımı yapmasını ve oluşabilecek durumsal belirsizlikleri ortadan kaldırabilme becerisi gösterebilmesini beklemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen okul müdürleri, yenilik ve gelişmeleri takip ederek, personelinin gelişimi için uygun ortamlar hazırlamaya çalışırlar (Bogler, 2001).

Telkinle güdüleme alt boyutu liderin takipçilerinde, kolektif misyon ve vizyon bilinci meydana getirmesidir. Liderin, takipçilerini performans artırma ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde motive etme yeteneğini yansıtır. Çok boyutlu liderlik ölçeğinde telkinle güdüleme alt boyutunu temsil eden maddeler: 'geleceğe ilişkin olumlu konuşma, harekete geçirici nitelikte örgüt vizyonu oluşturma ve örgütsel amaçlara ulaşılacağına dair duyduğu inanç ve güveni ifade etme, yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterme' davranışlarına karşılık gelmektedir. Dönüşümcü bir liderlik tarzı sergileyen okul müdürleri; okulda ekip ruhu ve vizyonu oluşturur, çalışanlarına ilham kaynağı olarak onları motive ederler (Frost & Durrant,

2003). Bu alt boyut liderin örgütün vizyonuna duyduğu kuvvetli inancı ve grubun bu vizyona ulaşacağına dair güvenini ifade etmesi ile ilişkilidir. Araştırma bulgusunda telkinle güdülemenin örgütsel sinizm üzerinde en yüksek etkiyi göstermesi, öğretmenlerin okul müdürlerini vizyoner birer lider olarak görmeyi istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

İdealleştirilmiş etki atfedilen alt boyutunda lider, ekibiyle çalışmaktan onur duyar, kurumunun yararına olacak işleri kendi çıkarlarından üstte tutar, saygı duyulan, güven veren ve güçlü bir etki bırakır (Karip, 1998). Çok boyutlu liderlik ölçeğinde idealleştirilmiş etki atfedilen alt boyutunu: 'çalışanlar kendisiyle çalışmaktan gurur duyar ve zevk alırlar, grubun yararlarını kendi çıkarları önünde tutmak, çalışanlarına karşı saygılı davranma, güçlü ve güvenilir biri olma' davranışları ifade eder. Dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen okul müdürleri, çalışanlarıyla etkili iletişim kurar ve performanslarını artırarak maksimum verim alınmasını sağlarlar (Koh, Steers & Terborg, 1995; Nguni vd., 2006). Araştırma bulgusunda idealleştirilmiş etki atfedilen alt boyutunun örgütsel sinizm üzerinde negatif anlamlı etkisi, öğretmenlerin okul müdürlerinde, etik değerlere bağlı, belirli hedefleri olan bu değer ve hedefleri çevresine aktaran lider davranışlarını daha çok görmeyi istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bireysel destek ve idealleştirilmiş etki davranış alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü fakat anlamlı bir ilişkinin bulunmaması, öğretmenlerin okul müdürlerinin bu boyutlardaki dönüşümsel liderliğini yeterli bulmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Okulların merkeziyetçi yapısı, son dönemlerde sürekli idareci değişimlerinin olması, kalabalık çalışan sayıları, okul müdürlerinin öğretmenlere bireysel ilgi gösterebilmesinin önündeki en büyük engeller olarak görülebilir. Okul müdürleri idari işlerden fırsat bulup, öğretmenleri tanıma, yönlendirme ve yetiştirme faaliyetlerini yeterince yapamamalı, bu durumun nedenlerinden biri olarak görülebilir.

Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

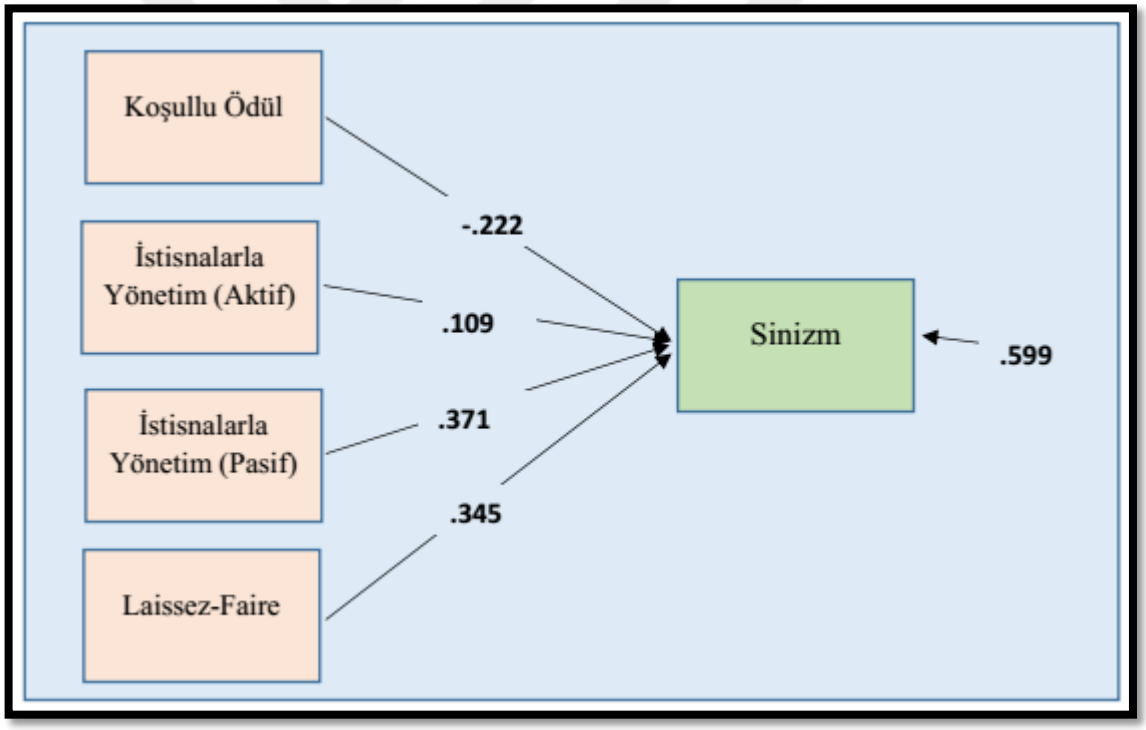
Araştırmanın dördüncü amacı ile ilişkili bir alt problemi okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik stiline ait alt boyutların öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algılarına Doğrudan Etkisinin Sonuçları

Belirleyici		Sonuç	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları	Koşullu ödül	Sinizm	-0,222	0,063	-3,515	<0,001
	İstis. Yön (aktif)	Sinizm	0,109	0,077	1,408	0,159
	İstis. Yön (pasif)	Sinizm	0,371	0,081	4,560	<0,001
	Laissez-Faire	Sinizm	0,345	0,057	6,013	<0,001

Etkileşimsel liderlik uygulamalarına ait alt boyutların öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerlerini gösteren path (yol) analizi ile gösterimi ve değerleri Şekil 15'de birlikte verilmiştir.



Şekil 15. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri

Şekil 15'de verilen yapısal eşitlik modellemesi grafiğinde standart regresyon değerlerine göre, etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının istisnalarla yönetim aktif alt boyutu dışında örgütsel sinizm üzerinde etkisi anlamlıdır ($p<0,01$). Katsayılar incelendiğinde örgütsel sinizm üzerinde en yüksek etkinin istisnalarla yönetim pasif alt boyutu tarafından üretildiği en düşük etkinin ise

istisnalarla yönetim aktif boyutundan geldiği görülmektedir. Koşullu ödül dışında tüm alt boyutların örgütsel sinizm üzerindeki etkisi pozitif yönlüdür. Sonuç olarak istisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire boyutları örgütsel sinizmi güçlü ve pozitif bir biçimde etkilerken, koşullu ödül alt boyutunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisi anlamlı ve negatif işaretlidir.

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül alt boyutunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı bulgusu, öğretmenlerin, okul müdürlerinin desteğini olumlu olarak gördükleri ve okul müdürün daha aktif olduğu bir role olumlu baktıkları şeklinde yorumlanabilir. Çok boyutlu liderlik ölçeğinde koşullu ödül alt boyutunu temsil eden maddeler; 'çabalarının karşılığı olarak müdürün öğretmenlere desteği, performans hedeflerini belirleme ve belirlenen hedeflere ulaşıldığında karşılığında ne elde edilebileceğinin açıklanması ve beklenenleri yerine getiren öğretmenlere memnuniyetini ifade etmesi' davranışlarını kapsamaktadır. Judge ve Piccolo (2004) araştırmalarında koşullu ödül alt boyutunun dönüşümsel liderlik ile birlikte kişilerin iş performanslarını artırıcı etkiye sahip olduğu bulgusu, araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Bu davranışları uygulayan okul müdürlerinin, öğretmenlerin sinik davranışlar göstermesini engellediği sonucuna ulaşılabilir.

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül dışındaki alt boyutlarının tamamı örgütsel sinizmi olumlu etkilemektedir. Özellikle laissez-faire liderlik ile istisnalarla yönetim pasif boyutları için bu etki anlamlı ve daha belirgindir. Laissez-faire liderlik ile istisnalarla yönetim pasif alt boyutları, liderin pasif rolünü temsil eden birbirine benzer davranışları kapsamaktadır. Çok boyutlu liderlik ölçeğinde istisnalarla yönetim pasif alt boyutu; 'okul müdürünün problemler ağırlaşmadıkça müdahale etmemesi, herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmemesi, bozuk değilse tamir etme anlayışında olması' maddeleriyle ifade edilmektedir. Judge ve Piccolo (2004) araştırmalarında bir liderlik tarzının diğerleri üzerinde de önemli etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Çok boyutlu liderlik ölçeğinde laissez-faire liderlik alt boyutunu temsil eden maddeler; 'okul müdürünün önemli sorunlar ortaya çıktığında ve kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman ortada bulunmaması, karar vermekten kaçınması ve acil olan sorulara cevap vermemesi' olarak ifade edilmektedir. Bu sonuç öğretmenlerin okul müdürlerinden aktif bir liderlik göstermesine ilişkin beklentisi olduğu şeklinde açıklanabilir. Etkili bir okul liderliğinin aksine, zayıf okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve ebeveynlerde güvensizlik oluştururlar. Olumsuz bir okul ortamı, öğretmenlerin disiplin ve sınıf yönetimine daha fazla yoğunlaşmasını sağlar. Bu durum eğitimde aksamalara ve öğrenme kayıplarını doğurabilir (Psunder, 2005).

Etkileşimsel liderliğin alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumu arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişki birlikte değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinden aktif liderlik beklentisi daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürünün sorunlar ağırlaştığında geç kalmış müdahalelerde bulunan, kendisine ihtiyaç duyulduğunda ortalarda görünmeyen, başka bir ifade ile üstlenmesi gereken sorumluluğu almayan bir lider olması öğretmenlerin okula ilişkin tutumlarını olumsuz etkilemektedir.

Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Amaçlar bölümünde ifade edildiği şekliyle araştırmanın beşinci amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20

Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayıları

	Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Liderlik Davranışının Sonuçları
Örgütsel Bağlılık	,484**	-,172**	,546**

** p<0,01

Tablo 20'de verilen ilişki katsayıları incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (p<0,01). İlişki katsayılarının işareti incelendiğinde dönüşümsel liderlik ve liderlik davranışlarının sonuçları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, etkileşimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Sonuç olarak dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu; etkileşimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Bu bulguya göre, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları artmakta, okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik davranışları arttıkça ise öğretmenlerin örgütsel bağlıklarının azaldığı yorumlanabilir.

Araştırmada elde edilen bu sonuç; Lai, Luen ve Hong (2011) tarafından Malezyada 238 öğretmen üzerine yapılan çalışmada elde edilen, yöneticilerin liderlik stilleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ile kısmen örtüşmektedir. Lai vd. (2011) okul yöneticilerinin liderlik stillerine ait tüm alt boyutlar ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Aynı araştırmada örgütsel bağlılık

üzerinde en fazla etkiye sahip liderlik stilinin dönüşümsel liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geijsel, Sleegers, Leithwood ve Jantzi, (2003) Kanada ve Hollanda da çalışan öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucu bulgularımızla örtüşmektedir. Bu sonuç, farklı meslek grupları üzerinde yapılan; Avolio (1999), Bass (1997), Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003), Jung ve Sosik'in (2002) araştırma bulgularını desteklemektedir. Dönüşümsel liderler, kurumlarında çalışan personel ile kurdukları olumlu ilişkiler sayesinde sağlıklı bir örgüt ortamı oluştururlar. Ayrıca çalışanların içsel motivasyonunun artırılması, örgüt ile karşılıklı ilişkilerinin kalitesinin geliştirilmesi ve okul örgütünün ortak kimliğini içselleştirmesine yönelik gayret gösterirler (Korkmaz, 2007). Elde edilen sonuç dönüşümsel liderlik davranışları gösteren müdürlerle çalışan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarına ve çalışma arkadaşlarına karşı yüksek düzeyde bir aidiyet ve bağlılık duydukları şeklinde yorumlanabilir. Dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık ile olumlu ve anlamlı ilişkisi bu yorumu güçlendirmektedir

Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın beşinci amacı ile bağlantılı bir alt problemi okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21

Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki Katsayıları

		Liderlik Stilleri		
		Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimsel Liderlik	Liderlik Davranışının Sonuçları
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	,455**	-,202**	,519**
	Devam Bağlılığı	,427**	-,232**	,395**
	Normatif Bağlılık	,314**	-,101	,427**

** p<0, 01

Tablo 21'de görüldüğü gibi dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılığın bütün alt boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (*p<0,01*). İlişki katsayıları incelendiğinde en güçlü ilişkinin dönüşümsel liderlik ile duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişki (*r=,455*) olduğu görülmektedir. Dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki katsayıları 0,314 ile 0,455 arasında değişmektedir.

Etkileşimsel liderlik ile örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı alt boyutları arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunurken (*p<0,01*), normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (*r=-,101; p<0,05*). Örneğin, etkileşimsel liderlik ile devam bağlılığı alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı (*r=-,232*) olarak bulunmuştur.

Liderlik davranışının sonuçları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı (p<0,01) ve olumlu ilişki bulunmuştur. Örneğin, liderlik davranışının sonuçları alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı r=,519 iken normatif bağlılık alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı r=,427 olarak elde edilmiştir. Sonuç olarak liderlik davranışının sonuçları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler aynı yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerdir.

Dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ve olumlu ilişki, genel olarak dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu gösteren literatür ile uyumludur (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Bono & Judge, 2003; Koh, Steers & Terborg, 1995; Lok & Crawford, 2004; Walumbwa & Lawler, 2003; Walumbwa vd., 2007). Terzi ve Kurt (2005), okul müdürlerinin demokratik yönetici davranışları göstermesi ile öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğunu, okul müdürlerinin otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları göstermesi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle bütünleşmesi (Chen & Francesco, 2003), örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesini (McGee & Ford, 1987), gönüllü bir bağlılığı ifade eder. Dönüşümcü liderler çalışanları ile kurdukları bire bir olumlu ilişki sayesinde, çalışanlarının örgütlerine duygusal anlamda bağlanmaları konusunda olumlu etkide bulunurlar. Mclaggan, Bezuidenhout ve Botha (2013), 88 maden çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin çalışanların duygusal bağlılığını olumlu olarak artırdığını bulmuşlardır. Chandna ve Krishnan (2009), bilişim sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Etkileşimsel liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki negatif yönlü kuvvetli ilişki, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışları göstermesinin, öğretmenlerin okulu ile bütünleşmesini ve ekstra çaba göstermesini engellediği, dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Liderlik davranışlarının sonuçları ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif yönlü kuvvetli ilişki, öğretmenleri ile etkili iletişim

kurabilen, onları teşvik eden ve motivasyonlarını artıran okul müdürlerinin, çalışanlarının duygusal olarak ta kuruma bağlanmasını ve bütünleşmesini sağlayan bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Bycio, Hackett ve Allen (1995) ABD'de hemşireler üzerine yapmış oldukları araştırmalarında, etkileşimsel liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olmadığını fakat dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Kane ve Tremble (2000), ABD ordu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında, dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık ve etkileşimci liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetini de düşünerek örgüt üyeliğine devam etmesi durumudur (Lamsa & Savolainen, 1999). Dönüşümcü liderlik ve liderlik davranışlarının sonuçları boyutları ile devam bağlılığı arasındaki pozitif kuvvetli ilişki bulgusu, bu davranışları sergileyen okul müdürlerinin, öğretmenlerin kurumu ile olan devam bağlılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda öğretmenler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kararlı hale gelmekte ve bu amaçları içselleştirmeleri kolay olmaktadır (Robbins & Judge, 2013, s. 392). Etkileşimci liderlik ile devam bağlılığı arasındaki negatif kuvvetli ilişki bulgusu, öğretmenlerin kurumu ile olan devam bağlılığını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Korkmaz'a (2011) göre, öğretmenler etkileşimsel liderlik davranışları gösteren okul müdürleri ve oluşan olumsuz okul ortamlarında çalışmayı istememektedirler. Bu durum öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını zayıflatan nedenlerden biri olarak görülebilir.

Normatif bağlılık, çalışanların örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik duyguları ile ilgilidir. Birey işe devam etme konusunda ve çalıştığı kurumuna karşı ahlaki açıdan bir zorunluluk hissetmektedir (İnce & Gül, 2005). Dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulgusu, dönüşümcü liderlik davranışları gösteren okul müdürlerinin öğretmenleri ile olan saygı, sevgi ve güven temelli kurulan olumlu ilişkilerinin bir sonucu olarak görülebilir. Liderlik davranışlarının sonuçları ile normatif bağlılık arasındaki pozitif yönlü kuvvetli ilişki bize, öğretmenlerin kendilerine karşı pozitif davranışlarda bulunan müdürler ile mutlu olduklarını ve okullarında çalışmaya devam etme niyetinde olduklarını göstermektedir.

Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Araştırmanın beşinci amacı ile bağlantılı bir alt problemi okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stiline ait alt boyutlar ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu alt probleme ait bulgular Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22

Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayıları

		Örgütsel Bağlılık
Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	,470**
	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	,409**
	Telkinle Güdüleme	,494**
	Entelektüel Uyarım	,384**
	Bireysel Destek	,460**

** p<0,01

Tablo 22'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stillerinin alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı (*p<0,01*) ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak dönüşümsel liderliğin bütün alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu ifade edilebilir. Tablo 22'ye göre, telkinle güdüleme alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı en yüksek ilişki katsayısıdır (*r=,494*) ve entelektüel uyarım alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon (*r=,384*) en küçük korelasyon katsayısıdır.

Bu bulgulara göre, dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları göstermeleri öğretmenlerin örgütsel bağlılığının niteliği olumlu yönde etkilemektedir. Okul müdürlerinin, etkili konuşmalar yapması, görüşlerini bildirmesi ve okulun akademik başarısına öğretmenlerin katkısını vurgulaması (Chester & Beaudin, 1996; Hoy & Woolfolk, 1993), öğretmenlerini onure etmesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını üzerinde pozitif etki oluşturmaktadır. Ling ve Ling (2012), Malezya'da öğretmenler üzerine yapmış oldukları araştırmalarında dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında orta düzey anlamlı doğrusal ilişki bulgusu, araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Kara (2012), Türkiye'de beş yıldızlı otellerin 443 çalışanı üzerine yaptığı araştırmasında, dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyli pozitif ilişki bulgusu, araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996), ABD ve

Kanadada bazı şirketlerin yönetici ve çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada dönüşümsel anlamda başarılı vizyon geliştiren liderlerin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusu, araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları sergilemeleri, öğretmenlerin okula bağlanmasında önemli faktörlerden birisidir (Bennis & Nanus, 2003; Lambert, 2002). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, eğitim çıktı kalitesini ve okul etkililiğini belirlemede önemlidir, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenler, okulun vizyonuna ve hedeflerine ulaşması için ekstra çaba sarf etmeye isteklidirler. Selamat, Nordin ve Adnan (2013), öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırma da, dönüşümsel liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlerin bulunduğu örgütlerde, çalışanların örgütün misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını kabullenmesi ve bağlılık göstermesi kolaylaşmaktadır (Berson & Avolio, 2004).

Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Araştırmanın beşinci amacı ile bağlantılı diğer bir alt problemi etkileşimsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu alt probleme ait ilişki katsayılarını gösteren Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23

Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayıları

		Örgütsel Bağlılık
Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları	Koşullu Ödül	,103*
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-,052
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,296**
	Laissez-Faire	-,336**

* p<0,05 ** p<0,01

Tablo 23'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır (*p<0,01*; *p<0,05*). Tablodan, etkileşimsel liderliğin alt boyutlarından sadece koşullu ödül alt boyutunun örgütsel bağlılık ile pozitif yönde korelasyona sahip olduğu görülmektedir (*p<0,05*). Yani okul müdürlerinin koşullu ödül davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. İstisnalarla yönetim (aktif) alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır(*p<0,05*). Laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutları ile örgütsel

bağlılık arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır (*p<0,01*). Sonuç olarak okul müdürleri etkileşimsel liderliğin laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarına uygun davranışlar gösterdiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir.

Etkileşimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Moss, McFarland, Ngu ve Kijowska (2006), 312 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında, etkileşimci liderlik davranışının alt boyutu olan laissez-faire liderlik davranışının, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma bulgularımıza göre, laissez-faire liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki katsayısı diğer alt boyutlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki katsayılarına göre negatif yönde daha güçlüdür (*r=-,336, p<0,01*). Okul müdürünün koşullu ödüllendirme davranışının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına yansıması olumlu iken laissez-faire liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz yansıması vardır.

Araştırma bulgularımızdan, koşullu ödül liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulgusu yapılan (Howell & Hall-Merenda, 1999; Judge & Piccolo, 2004) diğer araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Dönüşümsel liderlik kadar arzulanan bir liderlik stili olmamakla birlikte koşullu ödülün, örgütsel bağlılık ile ilişkisi etkileşimsel liderliğin diğer alt boyutlarındaki gibi olumsuz olmadığı görülmektedir. Koşullu ödül davranışı okul müdürünün öğretmenlerle rol gerekliliklerini ve performans hedeflerini belirlemesi, görevleriyle ilgili kuralları ortaya koyması, standartları belirlemesi, performans hedeflerine nasıl ulaşılacağını ve üst performans gösterenlerin ne gibi ödüller alacağının belirlenmesi (Walumbwa vd., 2007) davranışlarını içerir. Okul müdürünün gösterdiği bu davranışlar, öğretmenlerin okulu benimsemesini ve ekstra sorumluluklar almasını sağlamakta, dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artıran bir etki oluşturmaktadır.

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül dışındaki alt boyutları ile örgütsel bağıllık arasındaki olumsuz ilişki özellikle laissez-faire liderlik boyutu için daha güçlüdür. Bu sonuç; etkileşimsel liderliğin koşullu ödül dışındaki alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı negatif yönlü ilişki ve etkileşimsel liderliğin koşullu ödül dışındaki alt boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki anlamlı ve olumlu etkisi ile birlikte değerlendirilmelidir. Bu sonuçların ortak noktası koşullu ödül alt boyutunun gerek örgütsel sinizm ile gerekse örgütsel bağlılık ile ilişkisinin etkileşimsel liderliğin diğer boyutlarından farklı olmasıdır. Bu bulgular bize, öğretmenlerin okul müdürlerinden aktif bir liderlik görmeyi istediklerini göstermektedir. Okul müdürlerinin,

sorunlar iyice arttığında müdahale eden, ihtiyaç duyulan zamanlarda ortalarda görünmeyen ve önemli kararları almaktan kaçınan davranışlar sergilemeleri, öğretmenlerin okulu ile ilgili olumsuz duygular hissetmesine ve okula olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Okul müdürlerinin aktif bir rolde görüldüğü koşullu ödül davranışı, öğretmenlerin okula karşı olumlu duygular hissetmesine ve okula olan bağlılığını artırıcı bir etkiye neden olmaktadır.

Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

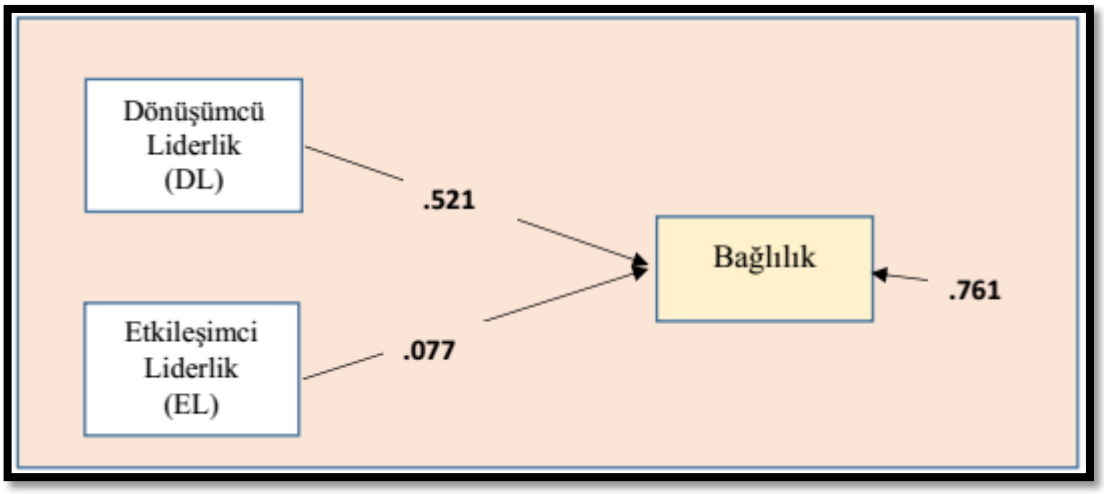
Araştırmanın altıncı amacı okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini gösteren sonuçlar Tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 24

Okul Müdürü Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Doğrudan Etkisinin Sonuçları

Belirleyici	Sonuç	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
Dönüşümsel Liderlik	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı	0,521	0,044	11,750	<0,001
Etkileşimsel Liderlik	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı	0,077	0,043	1,788	0,074

Okul müdürü liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerlerini gösteren path (yol) analizi ile gösterimi ve değerleri Şekil 16'da birlikte verilmiştir.



Şekil 16. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri

Şekil 16'da verilen yapısal eşitlik modellemesi standart regresyon değerlerine göre okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik boyutlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde farklı etkileri olduğu söylenebilir. Dönüşümsel liderlik (DL) örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı olarak etkiler iken ($p<0,01$), etkileşimsel liderlik (EL) örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilememektedir ($p<0,05$).

Araştırma bulgularımıza göre, okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenleriyle arkadaş canlısı, destekleyici ve işbirliğini yansıtan davranışlar sergileme yeteneğine sahip olması önemlidir (Özdemir, 2012). Etkileşimci liderlik davranışları gösteren okul müdürlerinin, öğretmenleriyle olan ilişkisinin teknik boyutta sınırlı kalabileceği düşünüldüğünde, dönüşümcü liderlik davranışları gösteren okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde daha fazla etkiye sahip olabileceği sonucuna ulaşılabilir. Delegach, Kark, Katz-Navon ve Dijk (2017) yapmış oldukları araştırmalarında dönüşümsel liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde, etkileşimsel liderliğe göre daha yüksek düzeyde pozitif etkisi olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Si ve Wei (2012), Çin merkezli çok uluslu büyük bir şirkette yapmış oldukları araştırmalarında etkileşimci liderliğin çalışanların yaratıcı performansları üzerinde olumsuz etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Nguni vd. (2006), Tanzanyada ilkokul öğretmenleriyle yapmış oldukları araştırmalarında dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde etkileşimci liderliğe nazaran güçlü etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Selesho ve Ntisa (2014), 184 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmalarındaki, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğuna dair bulguları, araştırma

bulgularımızla örtüşmemektedir. Omidifar (2013), İranda 357 lise öğretmeniyle yaptığı araştırmasında liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve önemli bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Okul müdürlerinin en iyi liderlik stilini belirlemesinin verilen eğitimin niteliğine önemli etkileri olduğunu vurgulamıştır. Buciuniene ve Skudiene (2008), Litvanyada yaptıkları araştırmalarında, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarına göre hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzları arasında nispeten benzer pozitif korelasyon gözlemlemişlerdir.

Dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkisi olduğunu gösteren birçok araştırma yapılmıştır (Avolio vd., 2004; Aydın, Sarıer & Uysal, 2013; Cemaloğlu, Sezgin & Kılınç, 2012; Chi, Tsai & Chang, 2007; Korek vd., 2010; Meyer vd., 2002). Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan pozitif önemli bir etki oluşturmaktadır. Çünkü dönüşümcü bir lider, sergilediği pozitif rolle, iş stresini azaltmakta ve çalışanlarının moralini yükselterek iş verimini arttırmaktadır (Barling vd., 2008; Bass & Avolio, 1990; Northouse, 2010, s. 177). Avolio vd.'ne (2004) göre dönüşümcü liderler, her bir çalışanın potansiyelini geliştirmede farklı gereksinmeleri olduğunu akılda tutarak, çalışanlarının performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını artırırlar.

Terzi ve Kurt'a (2005) göre dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Okul müdürlerinin davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını, işinden doyum sağlamasını ve çevresi ile güçlü ve etkili iletişim kurmasını etkilemektedir.

Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın altıncı amacı ile ilişkili bir alt problemi okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik uygulamalarına ait alt boyutların öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 25'de verilmiştir.

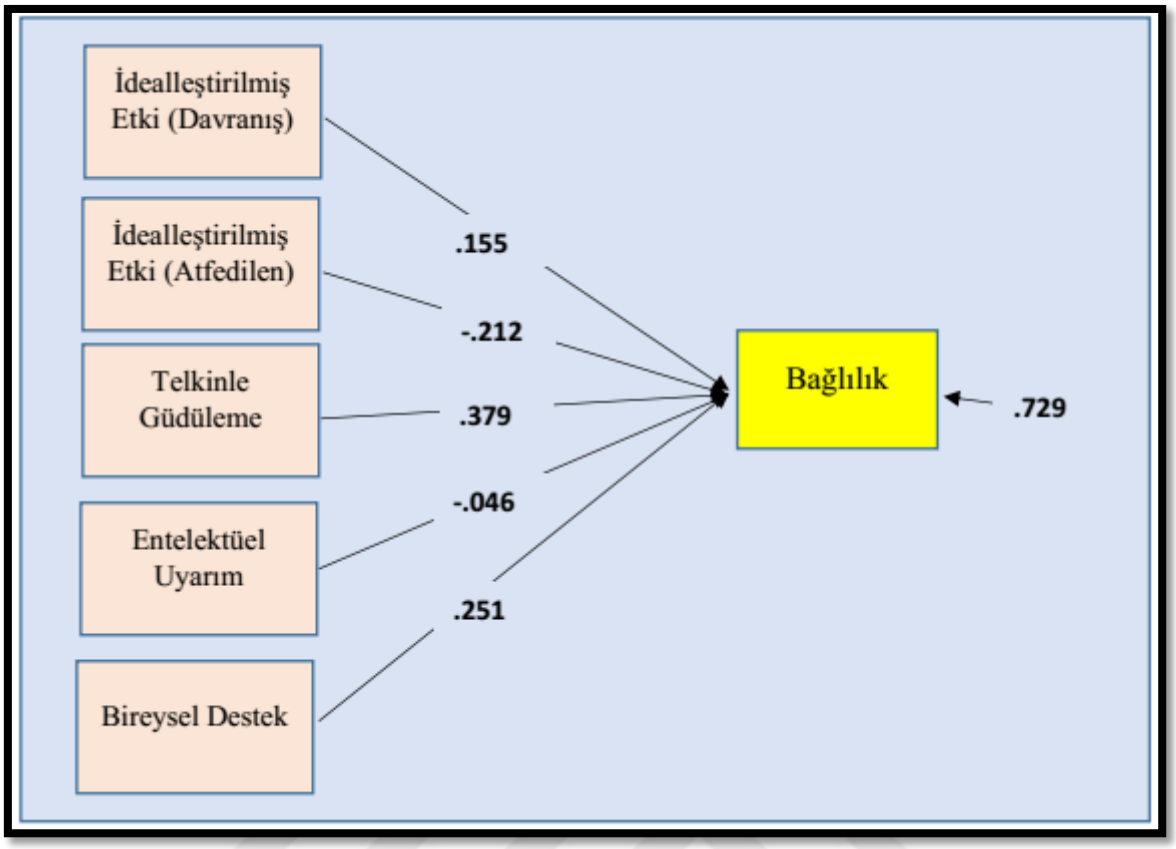
Tablo 25

Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Doğrudan Etkisinin Sonuçları

Belirleyici		Sonuç	Estimate	S.E.	Est./S.E	Two-Tailed P-Value
Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları	İdeal. Etki (dav.)	Bağlılık	0,155	0,077	0,012	0,044
	İdeal. Etki (atf.)	Bağlılık	-0,212	0,110	-1,938	0,053
	Telkinle Güd.	Bağlılık	0,379	0,115	3,292	0,001
	Entel. Uyarım	Bağlılık	-0,046	0,074	-0,625	0,532
	Bireysel Des.	Bağlılık	0,251	0,094	2,658	0,008

Dönüşümsel liderlik uygulamalarına ait alt boyutların öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerlerini gösteren path (yol) analizi ile gösterimi ve değerleri Şekil 17'de birlikte verilmiştir.

Şekil 17'de verilen yapısal eşitlik modellemesi grafiğindeki standart regresyon değerleri göre, dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir ($p<0,05$). Katsayılar incelendiğinde örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi en güçlü alt boyutun telkinle güdüleme alt boyutu olduğu görülmektedir. Bireysel desteğin örgütsel bağlılığı güçlü ve olumlu bir biçimde etkilediği görülmektedir. İdealleştirilmiş etki atfedilen ve entelektüel uyarım alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamsızdır ($p>0,05$).



Şekil 17. Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri

Buluç'a (2009) göre, örgütsel bağlılık ile telkinle güdüleme arasındaki ilişkinin diğerler alt boyutlara göre daha yüksek olmasının nedenleri arasında; telkinle güdüleme alt boyutunun liderin örgütüne vizyon kazandırması, çalışanların enerjisini artırması, güven ve heyecan oluşturmasıyla ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, okul müdürlerinin telkinle güdüleme davranışlarının artmasının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Cemaloğlu vd.'nin (2012), 237 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında, duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme alt boyutu arasında negatif korelasyon olduğunu bulgusu araştırma bulgularımızla çelişmektedir.

Bireysel destek, liderin örgüt çalışanlarının gelişimi için her bir çalışanıyla ayrı ayrı ilgilenmesi ve bireysel gelişimlerine yönelik imkânlar oluşturması ile ilgilidir (Bass & Steidlmeier, 1999). Ölçme aracında bireysel destek alt boyutunu temsil eden maddeler; 'okul müdürünün öğretmeni yönlendirmek ve yetiştirmek için zaman ayırması, öğretmenleri farklı ihtiyaç ve yetenekleri olan birer birey olarak görmesi ve güçlü yönlerini geliştirmeleri için onlara yardımcı olması' davranışlarını kapsamaktadır. Okul müdürünün kendisine birey olarak ilgi gösterdiğini, destek

olduğunu düşünen öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artması doğal bir sonuçtur. Bireyin kendisine değer verilen ve özel ilgi gösterilen örgütüne karşı bağlılık hissetmesi doğal bir davranış olarak görülebilir.

İdealleştirilmiş etki davranış alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif yönlü anlamlı etkisi, okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde, alınan kararların ahlâkî ve etik sonuçlarını önemsenmesi, ortak bir amaç ve misyon duygusu kazandırılmasında (Karip, 1998) etkili olduklarını göstermektedir. Çok boyutlu liderlik ölçeğinde idealleştirilmiş etki davranış alt boyutunu temsil eden maddeler: 'önemli değer ve inançlar hakkında konuşmak, belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba göstermenin önemini açıklamak, kararların ahlaki sonuçlarını dikkate almak ve ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgulamak' davranışlarını kapsamaktadır. Öğretmenler okul müdürlerinden, adaletli davranmaları, güvenilir olmaları ve etkili liderlik özellikleri göstermelerini beklemektedir (Kale, 2013). Feizi, Ebrahimi ve Beheshti (2014), dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif korelasyon olduğu ve idealize edilmiş etkinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına önemli etkisi olduğu bulgusu araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Araştırmanın idealleştirilmiş etki atfedilen ve entelektüel uyarım alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamsız ve negatif yönlü bulgusu, Batool'un (2013) Pakistan bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine yaptığı araştırmanın bulguları ve Cemaloğlu vd.'nin (2012) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Cemaloğlu vd. (2012) yapmış oldukları araştırmalarında, duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki atfedilen ve entelektüel uyarılma alt boyutları arasında negatif korelasyon olduğunu belirlemişlerdir.

Alanyazında dönüşümcü liderliğin, idealleştirilmiş etki atfedilen ve entelektüel uyarım alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif korelasyonun olduğu araştırmalarda (Avolio vd. 2004; Emery & Barker, 2007; Geijsel vd., 2003; Rai & Sinha, 2000) bulunmaktadır. Öğretmenler idealleştirilmiş etki atfedilen boyutunda bulunan; kendisiyle çalışmaktan gurur duyma, çalışanlarına karşı saygılı davranma, güçlü ve güvenilir biri olma gibi birtakım davranışsal özelliklerin okul müdürlerince yeterince karşılanamadığını şeklinde bir kanıya sahip olabilirler. Çok boyutlu liderlik ölçeğinde entelektüel uyarım alt boyutunu temsil eden maddeler: 'önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirmek, problemleri çözmede farklı yaklaşımlar aramak, öğretmenlerin problemlere birçok farklı açılardan bakmasını saplamak ve verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine

getirilebileceği ile ilgili öneriler sunmak' davranışlarını kapsamaktadır. Çalışanlarını eleştirel ve yaratıcı düşünmeye teşvik eden dönüşümcü liderler, çalışanlarının örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilerler (Bass & Avolio, 1990; Walumbwa & Lawler, 2003). Benzer biçimde entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin diğer alt boyutlardan farklı çıkması, öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri entelektüel desteği yeterince göremedikleri biçiminde yorumlanabilir.

Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın altıncı amacı ile ilişkili bir alt problemi okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik uygulamalarına ait alt boyutların öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu alt probleme ilişkin bulgular Tablo 26'da verilmiştir.

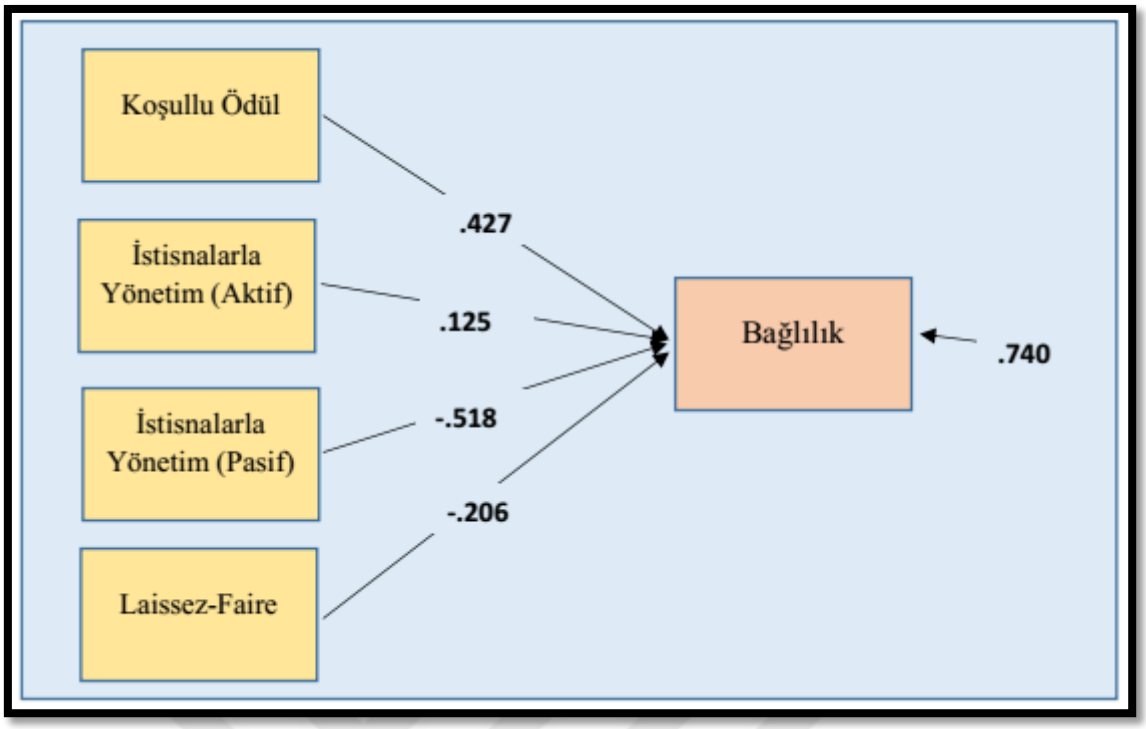
Tablo 26

Etkileşimse Liderliğin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Doğrudan Etkisinin Sonuçları

Belirleyici		Sonuç	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
Etkileşimsel Liderliğin Alt Boyutları	Koşullu ödül	Bağlılık	0,427	0,067	6,355	<0,001
	İstis. Yön (aktif)	Bağlılık	-0,125	0,069	1,799	0,072
	İstis. Yön (pasif)	Bağlılık	-0,518	0,072	-7,238	<0,001
	Laissez-Faire	Bağlılık	-0,206	0,061	-3,371	0,001

Etkileşimsel liderlik uygulamalarına ait alt boyutların öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerlerini gösteren path (yol) analizi ile gösterimi ve değerleri Şekil 18'de birlikte verilmiştir.

Şekil 18'de verilen yapısal eşitlik modellemesi grafiğinde standart regresyon değerleri verilmiştir. Bu değerlere göre, etkileşimsel liderliğin istisnalarla yönetim aktif alt boyutu hariç diğer alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir ($p<0,05$).



Şekil 18. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri

İstisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı ve olumsuz; koşullu ödül alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı ve olumludur. Katsayılar incelendiğinde en yüksek etkinin istisnalarla yönetim pasif boyutundan geldiği görülmektedir.

Koşullu ödül ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü anlamlı bir etkinin olması, Lai, Luen, Chai ve Ling (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde önemli pozitif etkisinin bulunduğu sonucu ile kısmi benzerlik göstermektedir. Etkileşimci liderlik stilinin koşullu ödül alt boyutu birçok araştırmada diğer alt boyutlardan farklı olarak yüksek düzeyde gerçekleşme oranına sahiptir (Buluç, 2009; Cemaloğlu, 2007; Karip, 1998; Okçu, 2014). Koşullu ödül alt boyutu, çalışanların rol ve rol gerekliliklerinin açıklanması ve bu gereklilikler karşılandığında durumunda çalışanların alacağı maddi ve manevi ödüllerin açıklanmasıdır. Okul müdürlerinin okulun amaçlarını açıklama, öğretmenlerin alacağı ödül ve cezaların belirlenmesi gibi karşılıklı alış verişin kurallarını netleştirmeleri, öğretmenler tarafından olumlu değerlendirilmekte ve örgütsel bağlılığı artıran bir etkiye neden olmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde, dönüşümcü liderliğin yanı sıra etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutunun da gerekli olduğu söylenebilir. Cemaloğlu vd.'nin (2012) yapmış oldukları araştırmada, duygusal bağlılık ile etkileşimci

liderliğin koşullu ödül alt boyutu arasındaki negatif korelasyon olduğu ve etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir. Meyer ve Allen (1991) çalışanların örgütsel bağlılığında ihtiyaç, memnuniyet ve değişim ilkelerinin önemli olduğunu, işyerinde ihtiyaçları karşılanana çalışanların örgütten ayrılma niyetlerinin azaldığını vurgulamaktadır.

Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül dışındaki alt boyutlarının örgütsel bağıllık üzerindeki olumsuz etkisi özellikle istisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire liderlik boyutları için anlamlı ve daha belirgindir. İstisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire liderlik alt boyutları, liderin pasif durumda olduğu birbirine yakın davranışları içermektedir. Laissez-faire liderlikte, lider ile takipçileri arasında etkileşim ve ilişki alt düzeydedir (Korkmaz, 2007). Lider örgütle ilgili karar verme sürecinde genellikle bulunmaz, liderlik rolünü üstlenmemektedir (Deluga, 1990). Örgütsel bağlılık üzerinde en olumsuz etkiyi liderin pasif durumunu temsil eden davranışları göstermektedir. Lider sorumluluk almaktan kaçındıkça örgütsel sorunlar artmakta, artan sorunlar çalışanlar üzerinde olumsuz baskı oluşturmaktadır (Yukl, 1989). Bu durum, yönetim odaklı okul sorunlarıyla uğraşmak istemeyen öğretmenlerin, okullarda aktif rol üstlenen, sorumluluk alan liderlerle çalışmayı arzuladıkları şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürlerinin aktif rol üstlendiği koşullu ödül davranışının, etkileşimci liderliğin diğer alt boyutlarından farklı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlıklarını artırması sonucu bu durumu desteklemektedir.

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Araştırmanın yedinci amacı öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgütsel sinizm algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27'de görüldüğü gibi öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır (*p<0,01*). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin bu bulgu, literatür ile uyumludur.

Tablo 27

Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayısı

	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Sinizm	-,448**

** p<0,01

Yapılan araştırmalarda örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir (Abraham, 2000; Çalışkan & Ekici, 2017; Johnson & O'Leary-Kelly; Özgan, Külekçi & Özkan, 2012; Türköz, Polat & Coşar, 2013; Wanous vd., 2000; Yavuz & Bedük, 2016). Araştırmalarda çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir.

Öğretmenlerin olumlu bir okul ortamı içerisinde çalıştıklarında, sevgi ve saygı temelli bir ilişki kurabildikleri ve bunun sonucunda bağlılık hissettikleri, gerektiğinde ve ihtiyaç olduğunda kendisi için fazladan çalışmayı göze alabildikleri bir ekip ve okul müdürüyle birlikte çalıştıklarında, okula ve birbirlerine yönelik olumlu davranışlar sergileme eğilimi artmaktadır. Bu durumda öğretmenler okula ve birbirlerine karşı daha güçlü aidiyet duyguları geliştirmekte, bağlılıkları ve gerekenden fazlasını yapabilme yönündeki fedakârlık niyetleri artmakta, okulun başarısı yükselmektedir.

Başka bir ifade ile öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimi arttıkça, örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bulundukları okullarda mutlu olmayan, okulları hakkında olumsuz düşüncelere sahip çalışanların başka bir okulda çalışmaya yönelik istekleri artmaktadır (Özgan vd., 2011). Ayrıca duygusal yönden tükenmiş çalışanların örgütleri için yararlı faaliyetler daha çok zararlı faaliyetler içerisinde bulunabilirler (Banks, Whelpley, Oh & Shin, 2012).

Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmanın yedinci amacı ile ilişkili bir alt problemi öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizmin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgütsel sinizm algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 28'de verilmiştir.

Örgütsel sinizmin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel sinizmin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilerin tümü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,01$).

Tablo 28

Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişki Katsayıları

		Örgütsel Sinizm		
		Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	-,454**	-,564**	-,453**
	Devam Bağlılığı	-,245**	-,334**	-,148**
	Normatif Bağlılık	-,243**	-,276**	-,194**

** p<0, 01

İlişki katsayılarının negatif olması bu alt boyutlar arasındaki ilişkilerin zıt yönlü olduğunu göstermektedir. Örgütsel sinizmin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki katsayıları -0,148 ile -0,564 arasında değişmektedir.

En yüksek ilişki katsayısı örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı (*r=-0,564, p<0,01*), en düşük ilişki katsayısı örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutu ile örgütsel bağlılığın devam alt boyutu arasındaki ilişki katsayısıdır (*r=-0,148, p<0,01*).

Yaşar ve Özdemir (2016) ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılığın, tüm alt boyutları ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulgusu araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Yavuz ve Bedük (2016) bankacılık sektöründe yapmış oldukları araştırmalarında, örgütsel bağlılığın, duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları ile örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğunu sonucu araştırma sonuçlarımızla uyumludur. Aynı araştırma da, örgütsel bağlılığın devam alt boyutu ile örgütsel sinizmin, bilişsel ve duyuşsal alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığına ilişkin sonuç ise araştırma sonuçlarımızla örtüşmemektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık alt boyutu ile örgütsel sinizm ölçeğinin duyuşsal sinizm alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı (*r=-0,564, p<0.01*) diğer alt boyutlara göre daha yüksektir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, öfkelenme, sıkılma, güvensizlik ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000). Ölçme aracında duyuşsal sinizmi alt boyutunu temsil eden maddeler; "çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim, hiddetlenirim, gerilim yaşarım ve içimi bir endişe duygusu kaplar" davranışlarını içermektedir. Çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini kapsamaktadır. Örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağ besleyen çalışanlar, buna gereksinimleri olduğu için

değil kendi tercihleri olduğu için örgütte kalmaktadır (Meyer & Allen, 1991). Ölçme aracında duygusal bağlılık alt boyutunu; 'mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım, kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissederim, kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu ve duygusal bağlılık hissederim, kurumum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor, kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum' maddeleri temsil etmektedir. Bu durumda, okuluna karşı, hiddet, gerilim ve endişe gibi olumsuz duygular hisseden öğretmenlerin, kurumuna duygusal açıdan bir bağ hissetmeyeceği ve kurumdan ayrılma eğilimi göstereceği düşünülebilir. Duygusal bağlılık gösteren bir çalışanın çalıştığı örgütü sevdiği ve mutlu olduğu için kin, nefret, gerilim gibi duyguları yaşaması oldukça zordur. Araştırma verileri bize, öğretmenlerin duyuşsal anlamda yüksek hassasiyete sahip olduğunu ve duygularına göre hareket etme eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutu ile örgütsel sinizm ölçeğinin davranışsal sinizm alt boyutu arasındaki ilişki katsayısı ($r=-0,148,\ p<0.01$) diğer alt boyutlara göre daha düşüktür. Meyer ve Allen'e (1991) göre devam bağlılığının temel nedeni, çalışanların örgütte kalmaya duydukları ihtiyaca dayanmaktadır. Çalışanlar örgütten ayrılmanın maliyetlerini de düşünerek örgütte kalma eğilimi gösterirler. Ölçme aracında devam bağlılığı alt boyutunu; 'bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de, şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olur, kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksar, kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok, bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim, kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır' maddeleri temsil etmektedir. Buciūniene ve Skudiene (2008), Litvanyada yaptıkları araştırmalarında, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutlarına göre hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzları arasında nispeten benzer pozitif korelasyon gözlemlemişlerdir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, çalışanın örgütü ile ilgili konularda, alaycı, güvensiz ve küçümser tavırlar alması ile ilgilidir (Brandes vd., 1999). Ölçme aracında davranışsal sinizm alt boyutunu; 'çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda serzenişte bulunurum, çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız, başkalarıyla görüşmelerimde çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm' maddeleri temsil etmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki katsayılarına göre, öğretmenler tutumlarında ekonomik kaygılar, başka bir işte ve okulda çalışmanın getireceği problemlerden daha çok duygusal tercihlerin önemli olduğunu göstermektedir. Örgütüne karşı

duygusal bağlılık gösteren bir bireyin örgütü hakkında olumsuz düşünceler hissetmesi beklenilmez.

Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın sekizinci amacı öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine ilişkin bulgular Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29

Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisinin Sonuçları

Belirleyici	Sonuç	Estimate	S.E.	Est./S.E	Two-Tailed P-Value
Örgütsel Sinizm	Örgütsel Bağlılık	-0,231	0,045	-5,193	<0,001

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine ilişkin elde edilen standart regresyon değerlerini gösteren path (yol) analizi ile gösterimi Şekil 19'da verilmiştir.



Şekil 19. Örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi için elde edilen standart regresyon değerleri.

Şekil 19'a göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir ($p<0,01$). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki bulgu, literatür ile uyumludur. Yapılan araştırmalarda örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerindeki artmanın örgütsel bağlılıklarını azalttığı belirlenmiştir (Abraham, 2000; Altınöz, Çöp & Sığındı, 2011; Çalışkan & Ekici, 2017; Johnson & O'Leary-Kelly; Özgan vd., 2012; Türköz vd., 2013; Wanous vd., 2000; Yaşar & Özdemir, 2016; Yavuz & Bedük, 2016).

Özgener, Ögüt ve Kaplan (2008, s. 62), örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki zıt yönlü ilişkiyi; sinik tutum gösteren çalışanlar, örgütlerinin dürüstlükten ve bütünlükten yoksun olduğuna inanırken, örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar kişisel değer ve amaçlarının örgütsel amaçlar ile olan uyumunu değerlendirdiklerini belirtirler. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütte kalma niyeti ile ilgiliyken, sinik davranışlar gösteren çalışanlar örgütlerini terk etme eğilimdedirler. Sinik bireyler duygusal açıdan, örgütü küçümseme ve hor görme gibi düşüncelere sahipken, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütleriyle gurur duyarlar (Abraham, 2000). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık terimleri kavramsal olarak birbirleriyle karşılaştırıldığında, her iki tanımın da tutumsal birer olgu olduğu gözlenmektedir. Örgütsel sinizmde, çalışanlar örgütlerine güven duymakta zorlanmakta, çalıştıkları ortamda çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve mesleki becerilerini tam kullanamamaktadır (Brandes, vd., 1999).

Özgan vd. (2012), öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıklarına yönelik yaptıkları araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu ve örgütsel bağlılığın %30'unun örgütsel sinizm ile açıklanabileceği sonucunu elde etmişlerdir. Kılıç (2011), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık tutumları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğunu belirlemiştir. Brandes vd. (1999), bir işletmenin 129 çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü ve negatif yönlü bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimi, okula ve arkadaşlarına yönelik örgütsel bağlılık davranışları sergileme olasılığını etkilemektedir. Öğretmenlerin profesyonel saygı, sevgi, bağlılık ve gerektiğinde özveri ile yardım etme ve katkı yapma gibi davranışlar ile kendini gösteren yüksek nitelikli ilişkilerinin sonucunda, öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Öğretmenler kendilerine destek ve fırsatlar sağlayan ve kendileri ile olumlu ilişki içindeki okul müdürleri ile çalışmaktan memnunluk duymaktadırlar. Bu öğretmenler okullarına ve meslektaşlarına karşı daha güçlü bağlılık duyguları geliştirmekte, çalıştığı kuruma ve arkadaşlarına karşı ekstra çaba ve fedakârlık niyetleri artmaktadır.

Genel olarak değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren kapsamlı tablo aşağıda verilmiştir. Tabloda görülen ilişkilere ait açıklamalar daha önceki bölümlerde verildiği için bu bölümde genel bir özet amacıyla sadece tablo sunulmuştur.

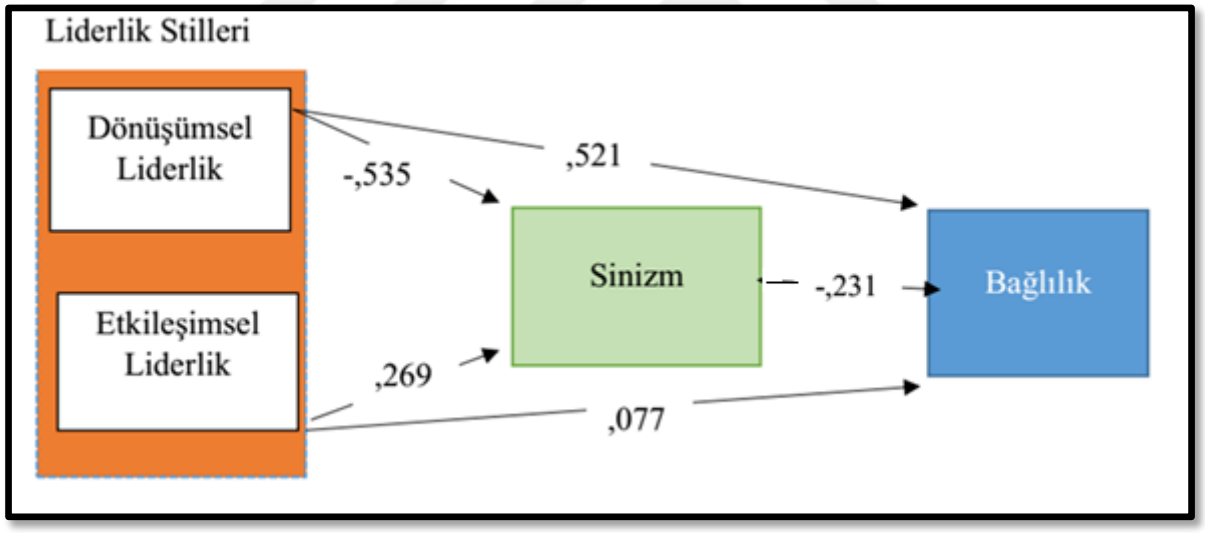
Tablo 30

Liderlik Stilleri Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Katsayıları

		Liderlik Stilleri			Örgütsel Sinizm		
		D.L	E.L	L.D	Bilişsel	Duyuşsal	Davranış
Liderlik Stilleri	Dönüşümcü Liderlik (D.L)	1	-,479**	,798**	-,634**	-,648**	-,483**
	Etkileşimci Liderlik (E.L)	-,479**	1	-,255**	,469**	,511**	,427**
	Liderlik Dav. Sonuçları (L.D)	,798**	-,255**	1	-,619**	-,602**	-,457**
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağ.	,455**	-,202**	,519**	-,454**	-,564**	-,453**
	Devam Bağ.	,427**	-,232**	,395**	-,245**	-,334**	-,148**
	Normatif Bağ.	,314**	-,001	,427**	-,243**	-,276**	-,194**

** p<0,01

Genel olarak değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri Şekil 20'de gösterilmiştir.



Şekil 20. Liderlik stilleri örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık için elde edilen standart regresyon değerleri

Şekil 20'de elde edilen standart regresyon değerlerine göre, dönüşümsel liderliğin sinizm üzerindeki etkisi diğer değişkenlerin birbiri üzerindeki etkilerinden daha güçlüdür. Dönüşümsel liderlik davranışı gösteren müdürler öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimini güçlü bir biçimde negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca dönüşümsel okul müdürleri ile çalışmak öğretmenlerin okula karşı duyduğu bağlılık düzeyini güçlü bir şekilde artırmaktadır. Dönüşümsel liderlik öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimini negatif yönde

etkileyerek, öğretmenin okula yönelik örgütsel bağlılığı üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır. Okul müdürünün dönüşümsel liderliği sonucunda gelişen nitelikli öğretmen algısı öğretmenlerin birbirine yardım, kaynakları paylaşma, çatışma çözümünde aktif rol alma, okul için geliştirici faaliyetlere katılma ve şikâyet etmeden olayların olumlu taraflarına odaklanma gibi olumlu davranışlar geliştirmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile dönüşümsel okul müdürleri ile çalışmak öğretmen davranışlarını olumlu etkilemekte ve bu nitelikli süreç öğretmenin örgütsel bağlılığında artışa neden olmaktadır.

Diğer yandan okul müdürünün etkileşimsel liderliği öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimini pozitif yönde etkilemekte, bu ilişkinin karşılıklılık temelinde gelişmesine neden olarak niteliğini düşürmektedir. Etkileşimsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin özellikle laissez-faire ve istisnalarla yönetim pasif alt boyutları için daha güçlü olduğu daha önce ifade edilmişti. Bu durumda etkileşimsel liderliğin koşullu ödül ve istisnalarla yönetim aktif alt boyutları dışındaki alt boyutları; yani istisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire liderlik öğretmenlerin örgütsel bağlılığını zedelemekte ancak daha büyük olumsuz etkisini öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları üzerinde göstermektedir. Pasif etkileşimsel liderlik stili, okul müdürü açısından en olumsuz yöneticilik tarzını ifade etmektedir. Bu tür pasif bir yönetim tarzı, öğretmenlerin okula karşı duyduğu bağlılık, öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkileri, birbirlerine olan destek ve fedakârlık yapabilme eğilimini zayıflatmaktadır.

Bu çalışma, aynı zamanda Çelik (1998), Karip (1998), Berson, Shamair, Avolio ve Popper (2001) ve Korkmaz'ın (2005) araştırmalarında iddia ettikleri dönüşümsel liderler, takipçilerini pozitif bir biçimde etkilerler görünüşünü de desteklemektedir. Araştırmada kullanılan yapısal eşitlik analizi sonuçlarına göre, dönüşümsel liderlik davranışı gösteren okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık duyguları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Dönüşümsel liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki negatif etkisi, örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisinden daha güçlüdür.

Koşullu ödül alt boyutunun örgütsel sinizmle negatif ve örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisinin bulunması bu alt boyutun, en azından Türkiye'deki okullarda yapılan çalışmalarda, etkileşimsel liderliğin diğer alt boyutlarından ayrı ele alınması gerekliliğini göstermektedir. Koşullu ödül alt boyutu öğretmenler tarafından olumlu bir yönetim stili olarak algılanırken, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik davranışları öğretmenler tarafından olumsuz bir yönetim biçimi olarak algılanmaktadır. Bu durumda etkileşimsel liderliği aktif ve pasif olarak iki boyuttan oluşan bir liderlik süreci olarak değerlendirmek daha uygun olabilir. Koşullu ödül alt boyutu etkileşimsel

liderliğin aktif yönünü yansıtırken, aktif ve pasif istisnalarla yönetim ile laissez-faire alt boyutları birlikte etkileşimsel liderliğin pasif tarafını temsil ettiği bir yapıda değerlendirilebilir.

Koşullu ödül alt boyutunun olumlu bulunması Türk kültürünün belirsizliği sevmemesi ve buna yönelik verdiği tepki ile ilgili olabilir. Öğretmenler gösterecekleri performansları sonucunda ulaşacakları maddi ve manevi ödülleri önemsemektedir. Liderin takipçilerinde beklenti oluşturması ve bu beklentilere cevap vererek çaba ile ödül arasında yakın bir ilişki kurması çalışanlarının doyumlarını artırmaktadır (Popper, Mayseless & Castelnovo, 2000). Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin gösterdikleri çabanın karşılığı olarak yönetimce takdir edildikleri okullarda çalışmayı istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürlerinin sorun çıkmadıkça veya sorun olasılığı belirmedikçe ortalarda bulunmadığı, sorunlara müdahale etmediği, çalışanları tamamen kendi haline bıraktığı, çok sınırlı sorumluluk aldığı okullarda çalışmak öğretmenlerin okula karşı duyduğu bağlılık hislerini azaltmaktadır.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına dayalı olarak önemli sonuçlar verilmiş ve birtakım öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Modelde yer alan değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerini yapısallaştırılmıştır. Böylece değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık tutumları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık tutumlarıyla doğrudan ve dolaylı olarak ilişkili olabileceği varsayılmıştır. Bu nedenle müdürlerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları, müdürlerin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve öğretmenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki ve etki desenleri de incelenmiştir.

Model çerçevesinde ilk olarak okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki katsayıları belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirlenmesinde, öğretmenlerin okul müdürleriyle olan ilişkilerine göre yanıtlar öznel olabilecektir. Bu sorunu giderebilmek için bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin incelenmesinde path analizi kullanılmıştır. Path analizinin amacı değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkilerinin modellerini yapısallaştırarak gözlenmiş korelasyonların mantıklı açıklamalarının yapılabilmesine imkân sağlamaktır (Korkmaz, 2007).

Kayseri ili Kocasinan, Melikgazi ve Talas ilçelerindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okulları arasından orantılı tabaka örneklem yoluyla seçilen okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıklarına olan etkisini belirlemede öğretmenlerin görüşleri esas alınmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan birisi; okul müdürlerinin etkileşimsel liderlikten ziyade dönüşümsel liderlik özellikleri gösterdiğidir. Okul müdürlerinin orta düzeyde dönüşümsel, düşük düzeyde etkileşimsel liderlik davranışları gösterdiğine yönelik bu sonuç daha önce yapılmış olan araştırmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre, dönüşümcü liderler, takipçilerini motive etme ve etkili iletişim kurmadaki başarılarından dolayı, takipçilerinden üst düzey performans elde edebilmekte ve örgüt amaçlarına ulaşılabilmektedir. Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi bir yapıda olması, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin sınırlı özerkliği, düşünüldüğünde okul müdürlerinin orta düzeyde dönüşümcü liderlik davranışı göstermeleri sonucu olağan bir durum olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın diğer bir sonucu, araştırmaya katılan öğretmenlerin düşük düzeyde örgütsel sinizm davranışı göstermesidir. Bu sonuç daha önce yapılmış olan bazı araştırmalarda elde edilen sonuçları desteklemektedir. Bazı araştırmalarda ise öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine ilişkin farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin düşük düzeyde örgütsel sinizm davranışı göstermeleri, çalıştıkları kurum iklimini beğendiklerini ve bu kurumda çalışmaktan mutlu olduklarını göstermektedir. Örgütsel sinizmin okul ve öğretmenler, dolayısıyla öğrenciler, açısından olumsuz sonuçları düşünüldüğünde okul yönetimlerince, öğretmenlerin düşük düzeyde bile olsa sinizm davranışları göstermesini engelleyici tedbirlerin alınması önemli bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada öğretmenler cinsiyet bazında gruplandırıldığında erkek ve kadın öğretmenlerin genel örgütsel sinizm görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Alanyazındaki birçok araştırmada da örgütsel sinizm algısının cinsiyete göre değişmediğine ilişkin bulgular yer almıştır. Cinsiyet değişkeni, çalışanların örgütsel sinizm algısını anlamlı bir şekilde etkileyen kişisel özelliklerden biri olarak görülmemektedir. Araştırmada öğretmenler örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutu bazında gruplandırıldığında erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek öğretmenlerin bilişsel düzeyde daha yoğun sinizm yaşamaları, toplumsal beklentiler ve yaşam şartlarının erkekler üzerinde bıraktığı etkilere bağlanabilir.

Öğretmenler mesleki kıdeme göre gruplandırıldığında öğretmenlerin sinizm algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Alanyazında mesleki kıdem ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik farklı sonuçlar yer almaktadır. Bu araştırmada kıdem arttıkça öğretmenlerin sinizm düzeyinin artması, Türk eğitim sisteminde son dönemlerde yaşanan yoğun değişime karşı mesleki kıdemi ve yaşı büyük olan öğretmenlerin tepki göstermesinin nedeni olabilir. Son dönemde bir okulda belirli bir çalışma süresini geçen öğretmenlerin okul değiştirmesine yönelik çalışmalar, öğretmenlerin rahatsız olmasına ve sinik davranışlar göstermesine neden olabilir. Eğitime yıllarını vermiş yirmi bir yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme nedenleri araştırılabilir.

Bu araştırmanın bir diğer sonucu, okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarıyla, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki zıt yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır. Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışı göstermeleriyle öğretmenlerin sinik tutumları arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki varken, okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik davranışı göstermeleriyle öğretmenlerin sinik tutumları arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Bu durumda okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışı sergilemesinin olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlarının olduğu düşünülebilir. Dönüşümcü okul müdürleri, olumlu bir öğrenme iklimi oluşturmak için ekip çalışması ve dostluğu teşvik ederler. Okullarında öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çalışanlara verdikleri mesajlarla, toplumun geleceği için umut ve istek oluşturlar. Dönüşümcü okul müdürleri sağladıkları olumlu okul ortamı sayesinde, sürekli bir gelişim sağlamaları, örgütsel sinizm üzerinde negatif bir baskı oluşturmaktadır.

Örgütsel sinizmin alt boyutları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde dönüşümsel liderliğin özellikle, örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu ile negatif yönlü güçlü ilişkisi ve etkileşimsel liderliğin ise özellikle örgütsel sinizmin duyuşsal ve bilişsel alt boyutları ile pozitif yönlü ilişkisi dikkat çekmektedir. Okul müdürünün öğretmenleri ile birey olarak yakından ilgilenmesi ve onlara destek olmasının, öğretmenleri duyuşsal anlamda olumlu etkilemektedir. Öğretmenler okul müdürlerinden, çalışanlarını motive eden, onların başarma arzusunu artıran etkili liderlik davranışları sergilemesini beklemektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin bulunduğu okullarda, öğretmenler duygusal anlamda daha mutlu ve kurumları için daha fazla ekstra çaba gösterme eğilimi içerinde olmaktadır.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme alt boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki negatif yönlü ilişki diğer boyutlara göre daha yüksek çıkmıştır. Okul müdürlerinin örgütlerinde, takım ruhu, iyimserlik ve okul hedeflerine bağlılığı artırıcı davranışları sergilemeleri, öğretmenlerin tek bir vücut halinde hareket etmeleri örgütsel sinizmin oluşmasını engelleyen bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etki alt boyutunun örgütsel sinizm ile olan negatif yönlü ilişkisi, okul müdürlerinin, öğretmenlerin geleceğe ilişkin iyimser düşünceler hissetmeleri, paylaşılan misyon ve başarının ekip halinde sağlandığı duygusunu taşımalarına yönelik faaliyetlerde bulunmaları gerekliliğini göstermektedir.

Etkileşimsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde özellikle laissez-faire alt boyutu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin diğer alt boyutlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Okul müdürünün sorumluluk almaktan kaçındığı okullarda, öğretmenler, öğrenciler ve velilerde güvensizlik ve ilgisizlik oluşmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin sinik davranışlara yönelme nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Olumsuz okul ortamı öğretmenlerin strese girmelerine ve yaptıkları işten keyif almamalarına neden olmaktadır. Eğitimin toplum hayatındaki önemli yeri düşünüldüğünde, okul müdürlerinin pasif özelliklere sahip olması günümüzde bir liderde hiç olmaması gereken bir özellik olarak kabul edilmektedir.

Araştırmada okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde zıt yönlü anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Dönüşümsel liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki negatif etkisi, etkileşimsel liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki pozitif etkisinden daha yüksektir. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki path analizi sonuçları genel olarak daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Elde edilen sonuç dönüşümsel liderlik davranışı gösteren okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin, çalıştıkları kurumu küçümseyen, hor gören ve memnuniyetsizlik gibi davranışları gösterme eğilimlerinin daha az olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç, öğretmenlerin okul müdürlerinden, okulda otoriteyi temsil eden geleneksel anlamda okul yöneticisi olmanın dışında, çalışanlarıyla etkili iletişim kuran, onları destekleyen ve güven veren bir liderlik

davranışı bekledikleri şeklinde de düşünülebilir. Etkileşimsel liderlik davranışları gösteren okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin sinik tutumlar geliştirme olasılığı artmaktadır.

Araştırmanın Path analizi sonuçları dönüşümcü liderliğin, idealleştirilmiş etki atfedilen ve telkinle güdüleme alt boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğunu, entelektüel uyarım alt boyutunun ise örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel sinizmi olumlu etkilemesi, öğretmenlerin okul müdürlerinin davranışlarını entelektüel uyarım alt boyutu için yeterli bulmadıkları şeklinde değerlendirilebilir. Okul müdürleri, öğretmenlere problemlere farklı açılardan bakmaları ve verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceğine ilişkin önerilerde bulunurken gösterdikleri davranışlar, öğretmenleri strese ve sıkıntıya düşüren bir nitelikte olmamalıdır. Okul müdürleri kendi entelektüel sermayelerini yükselterek, öğretmenlere rol model teşkil etmeleri gerekir. Okul müdürlerinin öğretmenleriyle geleceğe yönelik konuşma yapması, olumlu motivasyon sağlaması ve mesleğini severek yaptığına dair bıraktığı his öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde negatif yönlü güçlü bir etki bırakmaktadır. Öğretmenleriyle birlikte çalışmaktan gurur duyan, güven veren ve örgütsel hedefleri kendi çıkarları üzerinde tutan okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin sinik tutum gösterme eğilimleri düşük olmaktadır.

Araştırmanın Path analizi sonuçları etkileşimsel liderliğin, laissez-faire liderlik ve istisnalarla yönetim pasif alt boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu, koşullu ödül alt boyutunun ise örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisinin olduğunu göstermektedir. Koşullu ödül alt boyutunun diğer boyutlardan farklı bir şekilde öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerinde negatif etkisinin bulunması dikkat çeken bir sonuçtur. Öğretmenler okul müdürlerinden, gösterdikleri emek ve çabaların takdir edilmesini, okuldaki başarı hedeflerinin belirlenmesini ve belirlenen bu hedeflere ulaşıldığında karşılığında ne elde edebileceklerinin açıklandığı davranışları göstermelerini beklemektedir.

Etkileşimci liderliğin laissez-faire ve istisnalarla yönetim pasif alt boyutları, liderin sorumluluktan kaçtığı birbirine benzer davranışları içeren, pasif rolünü temsil etmektedir. Okul müdürlerinin eğitim ile ilgili sorunlarda sorumluluk almamaları ve sorunlar ağırlaşmadıkça müdahale etmedikleri durumlarda, okul, öğretmenler için çalışmaktan keyif almadıkları bir yere dönüşmektedir. Okul müdürünün pasif tutum sergilemesi, çeşitli sorunların artmasına, öğretmenlerin bu sorunlarla meşgul olurken gerçek görevlerini ihmal etmelerini doğuran zincirleme bir reaksiyonu başlatmaktadır. Artan sorunlar karşısında öğretmenler sinik tutum

içerisine girmekte ve okul ortamındaki ilişkileri olumsuz etkilenmektedir. Öğretmenler etkileşimci davranışlar sergileyen okul müdürlerinin okullarında çalışmayı istememektedir.

Bu araştırmanın bir diğer sonucu, okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışı sonuçlarıyla, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki zıt yönlü anlamlı ilişkidir. Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışı göstermeleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki varken, okul müdürlerinin etkileşimsel liderlik davranışı göstermeleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul müdürünün öğretmenlerinin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan, vizyon geliştirebilen, kendisine ve ortaya koyduğu değerlere inanılan bir lider olması, öğretmenlerin, okulun hedef ve değerlerini gönüllü olarak kabullenmesini ve okulları için ek gayret sarf etme isteklerini artırmaktadır. Okul müdürlerinin, öğretmenleri belirlenen hedeflere ulaşmada teşvik etmesi, öğretmenlerin gayret ve başarılarını takdir etmelerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. Alanyazında dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkinin olduğu kabul edilmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı alt boyutlarının dönüşümsel liderlik ile pozitif, etkileşimsel liderlik ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi dikkat çekmektedir. Normatif bağlılık alt boyutu ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken, etkileşimsel liderlik ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dönüşümcü liderler, öğretmenlerin okulları ile özdeşleşmelerini, okulun amaç ve değerlerine güçlü şekilde bağlanmalarını kolaylaştıran olumlu bir yapı oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin etkileşimsel davranış özellikleri göstermeleri öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılığını zayıflatmaktadır. Okul müdürünün liderliğinde olumlu bir okul ikliminin bulunduğu okullarda, öğretmenlerin birbirleriyle, öğrencileriyle ve idareyle olan karşılıklı saygı, anlayış ve bağlılıkları gelişir. Bu bakımdan, dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olması doğal bir sonuç olarak görülebilir.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde, dönüşümsel liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisi diğer boyutlara göre daha yüksek çıkmıştır. Okul müdürünün, öğretmenlerinin ihtiyaçlarına dikkat etmesi, onlara yardımcı olması, öğretmenler gözünde onun, saygı ve hayranlık duyulan, güvenilir bir rol

modeli haline gelmesini sağlar. Bu durum öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artıran olumlu bir örgütsel çıktı olarak görülmektedir. Okul müdürü, örgütsel hedefleri ve örgütsel hedeflere nasıl ulaşılabileceğini her bir öğretmenine yeniden tanımlar, öğretmenlerin iş gereklilikleri ötesinde ekstra bir çaba göstermesini sağlar. Bireysel olarak öğretmenlerini destekler ve olumlu bir okul ikliminin oluşmasına kaynaklık eder.

Etkileşimsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde, koşullu ödül alt boyutunun etkileşimsel liderliğin diğer alt boyutlarından farklı olarak örgütsel bağlılık ile arasındaki anlamlı ve olumlu ilişki dikkat çekicidir. Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül dışındaki, laissez-faire ve istisnalarla yönetim pasif alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü güçlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. İstisnalarla yönetim aktif alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlardan okul müdürlerinin, yönlendirmesi ve motivasyonunun, öğretmenler için çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenler, okul müdürlerinin sorumluluğu ele alan, işi ve çalışanlarıyla ilgilenen aktif bir rol üstlenmesini tercih etmektedirler. Koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişki, öğretmenlerin okul müdürleri tarafından takdir edildiklerinde daha verimli olabildiklerini göstermektedir. Okul müdürleri okulun etkililiğini artırmak için ödüllendirme davranışlarını kullanmalıdır.

Araştırmada, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi varken, okul müdürlerinin sergilediği etkileşimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Path analizinde, ilişki katsayılarından farklı olarak etkileşimsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmakta dolayısıyla öğretmenlerin performansları yükseltmektedir. Dönüşümsel okul müdürleriyle çalışan öğretmenler, takdir edildiklerini, desteklendiklerini hissetmekte, motivasyonları artan öğretmenler yüksek bağlılık göstermektedir. Liderin dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiği örgütlerde çalışanların daha fazla bağlılık, motivasyon ve performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerine daha fazla güven duymaktadır.

Araştırmanın Path analizinde, ilişki katsayılarından farklı olarak dönüşümsel liderliğin, idealleştirilmiş etki atfedilen ve entelektüel uyarım alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı olmayan etkisi vardır. Path analizinde dönüşümcü liderliğin

idealleştirilmiş etki davranış, telkinle güdüleme ve bireysel destek alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı etkisine ilişkin değerlerle, ilişki katsayısında elde edilen değerler paralellik göstermektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde en güçlü etkiyi telkinle güdüleme alt boyutu göstermektedir. Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir yapı olarak dikkat çekmektedir. Elde edilen sonuç, okul müdürlerinin, entelektüel sermaye birikimlerini, öğretmenlerin gelişimleri için yeterince kullanamadıkları, çalışanlarının kendisiyle çalışmaktan gurur duyması, çalışanlarına karşı kibar ve saygılı davranma, güçlü ve güvenilir olma gibi dönüşümsel liderlik özelliklerini yeterince sergileyemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın Path analizinde, ilişki katsayısıyla paralel sonuç çıkmıştır. Etkileşimsel liderliğin koşullu ödül alt boyutu ile istisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde zıt yönlü anlamlı etkiye sahip olması araştırmanın önemli sonuçlarından birisidir. Okul müdürü ve öğretmenler, okulun belirlenen amaç ve değerlere ulaşmasında önemli bir rol oynarlar. Okul müdürünün, öğretmenlerin bu rollerini başarıyla yerine getirmelerinde ve okula bağlılık göstermelerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Okulun eğitim öğretime hazırlanması ve öğretmenler için uygun ortamın sağlanması okul müdürünün gösterdiği liderlik davranışlarıyla bağlantılı olarak değişmektedir. Zamanının büyük bir bölümünü okul ile ilgili iş ve eylemlere ayıran okul müdürleri, uygun bir okul ortamın oluşumunda, dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında kilit rol üstlenmektedir. Okul müdürlerinin gösterdiği istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik davranışları okul ortamını olumsuz etkilemekte ve öğretmenlerin okula bağlılıklarının azalmasında etkin bir rol üstlenmektedir.

Araştırmanın diğer bir sonucu ise öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişkidir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler ve path analizi sonuçları alanyazında daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile uyumludur. Yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık terimleri kavramsal olarak, zıt iki tutumu ifade ederler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir öğretmen, kendi amaçları ile okulun amaçlarını bütünleştiren bir davranış sergilerken, sinik tutum gösteren bir öğretmen okulun amaç ve değerlerini sürekli eleştirir niteliktedir. Path analizinde, ilişki katsayısıyla paralel sonuç çıkmıştır. Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık boyutunun

duyuşsal bağlılık olması ve duyuşsal sinizm ile negatif yönlü güçlü ilişkisi örgütlerde istenen bir durumun göstergesidir. Örgütsel bağlılıkta çalışanın duygusal bağlılığının yüksekliği örgütlerde en çok arzulan durumdur. Çünkü duygusal bağlılıkta çalışan kendi isteğiyle örgütte kalmaya devam etmektedir. Örgütsel sinizmin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların devir hızları artmaktadır. Okullarda örgütsel sinizmi azaltıcı tedbirlerin alınması, öğretmenlerin sıkıntı, hayal kırıklığı ve içe kapanıklık gibi olumsuz tutumlarını engelleyeceği gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını da pozitif yönde etkileyecektir.

Bu araştırmanın okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin sonuçlarına göre okul müdürlerine ve okul müdürü yetiştiren ve geliştiren mercilere yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Uygulayıcılara yönelik öneriler:

1- Araştırma bulgularımıza göre, öğretmenler dönüşümsel liderlik özellikleri gösteren okul müdürleriyle çalışmayı istemektedir. Okul müdürlerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışları sergileyebilmelerine yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Okul müdürü seçme sistemi çağın gerekliliklerine uygun bir şekilde yapılandırılmalıdır. Ülkemizin eğitim yönetimi alanında sahip olduğu bilgi birikimi değerlendirilmelidir. Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi bir yapıda olması, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin sınırlı özerkliği düşünüldüğünde, okul müdürlerinin etkili birer lider olmasına yönelik geliştirici önlemlerin alınması büyük önem taşımaktadır.

2- Okul müdürlerinin, olumlu bir okul ortamı oluşturma gayretleri, ekip çalışması ve dostluğu teşvik etme, öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve çalışanların bireysel gelişimlerine katkıda bulunmaya yönelik davranışları etkili birer liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel sinizmi olumlu yönde etkilemesi, öğretmenlerin okul müdürlerinin bu boyuttaki dönüşümsel liderliğini yeterli bulmadığını göstermektedir. Okul müdürlerinin, problem çözmede farklı yaklaşımlar arama, önemli kararları almada stratejik düşünme, öğretmenlerin problemlere farklı çözüm yolları bulmalarını sağlama gibi liderlik davranışlarını geliştirici sertifika programları düzenlenilebilir.

3- Okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışına uygun davranışları, günümüz okul liderliği açısından yeterli görülmemektedir. Günümüzün okul müdürleri etkili birer okul lideri olmak durumundadır. Öğretmenlerin okul amaçlarını gerçekleştirmek için güçlü bir istek duyması, yüksek performans göstermeleri, yaptıkları işten zevk alabilmeleri, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışlarından daha çok dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri ile mümkün olmaktadır. Okul müdürlerinin, öğretmenleriyle ilgili, onlarla etkili iletişim kurabilen,

güven verebilen davranış özelliklerini taşıyan özellikte yetişmelerini sağlayacak yönetici akademileri açılmalıdır.

4- Dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimleri azalırken, örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etki oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin personeline karşı davranışlarını bilimsel kriterlerle belirlenmesine yönelik belirli periyotlarda ölçüm yapabilecek bir sistem geliştirilmelidir.

5- Ödül, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmada ve örgütsel sinizmi azaltmada etkin bir araç olarak kullanılabilir. Öğretmen ödül sisteminin, adil ve herkes tarafından kabul edilen bir yapıya kavuşturulması önemlidir.

Okul müdürlerine yönelik öneriler:

1- Örgütler için en önemli kaynak insan kaynağıdır. Öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alındığında kişisel verimlilikleri de artmaktadır. Öğretmenlerin düşük düzeyde sinizm algısına sahip olmaları, örgütsel sinizmin öğretmen tutumlarında tamamen yok olduğu anlamına gelmemektedir. Sinizm eğitim örgütleri için her an tehdit oluşturabilecek sinsi bir tutum olarak değerlendirilmeli ve gelişim bulabileceği tüm alanlar engellenmelidir. Burada en büyük sorumluluk okul müdürüne düşmektedir. Öğretmenlerin, çalıştığı okula karşı olumsuz tutumu, utanç ve öfke duyması, sürekli yer değiştirme isteği gibi şikâyetleri takip edilmeli nedenleri sorgulanmalıdır.

2- Öğretmenlerin genel örgütsel sinizm algıları cinsiyete göre değişmemektedir. Erkek öğretmenlerin bilişsel sinizm düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek çıkması, öfke, hor görme ve kınama gibi duyguların erkek öğretmenlerde daha belirgin yaşandığının bir göstergesi olabilir. Okul müdürlerinin erkek öğretmenlerin sinik tutumlarını azaltıcı farklı uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin tüm öğretmenlere karşı nazik ve kibar davranışlarda bulunması, eşit ve adil davranması, her bir personelini yakından tanıması önemlidir.

Öğretmenler mesleki kıdeme göre gruplandırıldığında sinizm algıları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Fakat puan ortalamaları açısından bakıldığında 21 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, diğer kıdem gruplarına göre daha fazla düzeyde sinizm algısına sahip olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin, kurumdaki kıdemli öğretmenlerle etkili iletişim içerisinde olmaları, öğretmenlerinin kişisel özelliklerini tanımaları ve tecrübelerinden istifade etmeleri, olumlu okul ortamı oluşturma gibi sorumlulukları yerine getirmeleri önemlidir.

3- Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları öğretmenlerin sinizm algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri etkileşimci liderlik özellikleri gösterdiklerinde, öğretmenlerin öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkiler verme eğilimleri artmakta iken, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri, öğretmenleri duyuşsal anlamda pozitif etkilemektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin okuldaki, geleceğe ilişkin olumsuz değerlendirmeleri, okul hakkındaki alaycı mizah gibi eleştirel davranışlarını dikkatle takip etmeli ve bu tür olumsuz davranışların yaygınlaşmasını engelleyici önlemleri alması önemlidir.

4- Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutuna yönelik davranışları, öğretmenlerin sinik tutum gösterme eğilimlerini artırmaktadır. Okul müdürlerinin, önemli kararları alırken ve sorunları çözerken ekibi ile birlikte hareket etmesi ve ekip gelişimini sağlayacak faaliyetler düzenlemesi önemlidir. Öğretmenler okul müdürlerini bu alanda yeterli görmemektedirler. Okul müdürlerinin öğretmenlere örnek olabilecek ve onları geliştirebilecek bilgi, deneyim ve karizmaya sahip olması gerekmektedir.

Okul müdürlerinin etkileşimci liderliğin koşullu ödül alt boyutuna yönelik davranışları öğretmenlerin sinik tutum gösterme eğilimini azaltan bir etki oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin okula karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlamada ödül-ceza dengesini iyi ayarlaması gerekmektedir. Öğretmenler, etik ilke ve değerlere sahip, eşit ve adil davranan, kararlarına güvendikleri okul müdürleriyle çalıştıklarında, okula yönelik olumlu düşünceler hissetmektedirler.

5-Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Dönüşümcü bir liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri öğretmenleri, etkileşimsel bir liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerine göre olumlu yönde daha fazla etkilemektedir. Öğretmenler okul müdürlerini, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki atfedilen ve entelektüel uyarım alt boyutlarına ait davranışları sergilemede yeterli görmemektedir. Okul müdürlerinin; çalışanlarına karşı saygılı davranma, güçlü ve güvenilir biri olma, problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arama ve önemli kararları almada stratejik düşünebilme gibi liderlik davranışlarını geliştirebilmeleri önemlidir.

6- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmada okul müdürlerinin sergiledikleri koşullu ödül davranışı olumlu bir etki oluşturmaktadır. Okul müdürü tarafından okulun öğretmenden beklediği roller ve bu rollerin gerekliliklerinin açıklanması, maddi ve manevi ödüllerin bilinmesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artırmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel

bağlılıkları üzerinde en olumsuz etkiyi okul müdürünün pasif durumunu temsil eden davranışları göstermektedir. Okul müdürlerinin etkili birer lider olması beklenmektedir. Okul müdürlerinin bulunduğu makamı korumaya yönelik pasif davranışlar göstermeleri, aktif bir rol üstlenmemeleri, sorunlar oluştuğunda sorumluluk almamaları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Okul müdürlerinin etkili birer lider olmalarına yönelik eğitim faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

1-Okul yöneticilerine yönelik yapılabilecek çalışmalarda, okul yöneticisinin çalıştığı kurumdaki hizmet süresi önem taşımaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticisini yeterince tanıyabilecekleri sürelere dikkat edilmesi, gerekirse okuldaki tüm paydaşların fikirlerine başvurulması daha gerçekçi verilerin elde edilmesini sağlayabilir.

2-Entelektüel uyarım alt boyutunun öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları üzerindeki olumlu etkisi, öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri entelektüel uyarım desteğini alamadıkları biçiminde değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin seçiminde problem çözme kabiliyetlerinin ve liderlik yeteneklerinin sorgulanmaması, öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri entelektüel uyarımı alamamalarına neden olmuş olabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere yeterince entelektüel uyarım verememe nedenleri incelenmelidir.

3-Koşullu ödül alt boyutunun öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisi, etkileşimci liderliğin diğer alt boyutlarından farklılaşmaktadır. Türkiye'deki okullarda yapılan çalışmalarda koşullu ödül liderlik davranışının sonuçları ile birlikte olumlu etki gösteren farklı bir grup olarak değerlendirilebilir. Koşullu ödül alt boyutuna ait maddeler öğretmenler tarafından olumlu olarak algılanmaktadır. İstisnalarla yönetim aktif ve pasif alt boyutları ile laissez-faire alt boyutuna ait maddeler öğretmenler tarafından olumsuz bir liderlik stili olarak algılanmaktadır. Etkileşimsel liderliğin alt boyutlarını, öğretmenlerin nasıl algıladığı araştırılması gereken bir konudur.

4-Eğitim örgütlerindeki liderlik stilleri, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik alanyazında ve Türkiye'de az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Eğitimin çıktıları ve sonuçları düşünüldüğünde, okul verimliliğini artırıcı her türlü konunun titizlikle araştırılması alana büyük katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Generic, Social, and General Psychology Monographs, 126*(3), 269-292.

Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ağıroğlu Bakır, A., & Aslan, M. (2014). Paylaşılan liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 5*(3), 56-71.

Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology, 52*, 27-58.

Akdoğan, A., & Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Journal of Graduate School of Social Sciences, 18*(1), 25-43.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1–18.

Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin mizah tarzları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32*, 122-143.

Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 21*, 285-315.

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations, 49*, 1395-1418.

Andersson, L. M., & Bateman,T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior, 18*(5), 449-469.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 26*(1), 1-14.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990's. *Journal of Management, 25*, 231-292.

Argon, T. & Ekinci, S. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 16*(1), 1-19.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Yearly Review of Management, 25*, 293-315.

Aslan, H., & Yılmaz, E. (2013). The study of teachers general cynicism inclinations in terms of life satisfaction and other variables. *Creative Education, 4*(9), 588-591.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(4), 441-462.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 951-968.

Aydın, A., Sarıer, Y., & Uysal, Ş. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory & Practice, 13*(2), 806-811.

Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem.

Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14*(2), 123-143.

Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi.

Banks, G. C., Whelpley, C. E., Oh, I. S., & Shin, K. (2012). (How) Are emotionally exhausted employees harmful? *International Journal of Stress Management, 19*(3), 198–216. http://dx.doi.org/10.1037/a0029249.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*(4), 25-40.

Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics, 81*(4), 851-861.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31.

Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 17*(3), 19-28.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrıal Training, 14*(5), 21-27.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ-Multifactor leadership questionnairre*. California: Mind Garden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management, 13*(3), 7-19.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performence by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207-218.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly,10*(2), 181-217.

Başaran, E. (1991). *Türkiye eğitim sistemi.* Ankara: Gül.

Batool, B. F. (2013). An empirical study on effect of transformational leadership on organizational commitment ın the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management, 8*(2), 38-44.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi, 59*, 125-139.

Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1), 7-15.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal, 39*(2), 464-482.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader member social exchange (LMSX): Developmentand validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 979 –1003. http://dx.doi.org/10.1002/job.443

Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of telecommunication firm. *The Leadership Quarterly, 15*, 626–646.

Berson, Y., Shamair, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength leadership style and context. *The Leadership Quarterly, 12*, 53-73.

Black, S. (2006). The mindset of global leaders: Inquisitivenses and duality. *Advances in Global Leadership, 4*, 183-202.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profi ts for thousands of corporations worldwide*. Houston, TX: Gulf.

Blau. P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley.

Blerta, B. (2015). *Transformational leadership.* https://bimeri33.wordpress.com/2015/10/27/ blog-post-8-october-26-2015/ sayfasından erişilmiştir.

Boerner, S, Eisenbesiss, S.A. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(3), 15-26.

Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly, 37*(5), 662-683.

Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 733-753.

Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., & DiStefano, A. C. (2003). Transformational leadership: An examination of cross national differences and similarities. *The Leadership & Organization Development Journal, 24*(1), 5-15.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality, 17*, 5-18.

Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly, 18*(3), 34-64.

Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Employee Health, Coping and Methodologies* (pp. 233-266). UK: Emerald.

Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.

Bromley, H. R., & Kirschner-Bromley V. A. (2007). Are you a transformational leader? *The Physician Executive, 33*(6), 54-58.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97,* 117- 134.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Buciuniene, I., & Skudiene, V. (2008). Impact of leadership styles on employees organizational commitment in Lithuanian Manufacturing Companies. *South East European Journal of Economics and Business, 3*(2), 57-65.

Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15*(7), 5-34.

Buluç, B., & Güneş, A. M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *Anthropologist, 18*(1), 145-152.

Burns, J. M. (2012). *Leadership*. N.Y: Open Road Media.

Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*(4), 468-478.

Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16*(2), 199-208.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33*, 77-87.

Cemaloğlu, N., Sezgin, F., & Kılınç, A. Ç. (2012). Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment. *The Online Journal of New Horizons in Education, 2*(2), 53-64.

Chandna, P., & Krishnan, V. R. (2009). Organisational commitment of information technology professionals: Role of transformational leadership and work-related beliefs. *Tecnia Journal of Management Studies, 4*(1), 1-13.

Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior, 62*(3), 490-516.

Chester, M., & Beaudin, B. (1996). Efficacy beliefs of newly hired teachers in urban schools. *American Educational Research Journal, 33*(1), 233-257.

Chi, H. K., Tsai, H. P., & Chang, P. F. (2007). Investigating the relationship among leadership styles, emotional intelligence and organization commitment on job performance: A study of salespeople in Thailand. *The Journal of Human Resource and Adult Learning, 3*(2), 199-212.

Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *The Leadership & Organizational Development Journal, 19*(3), 164-172.

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 463-484.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.

Çakıcı, A., & Doğan, S. (2014). Örgütsel sinizmin iş performansına etkisi: Meslek yüksekokullarında bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 15*(1), 79-89.

Çalık, T. (2003). *Yönetimde problem çözme teknikleri*. Ankara: Nobel.

Çalışkan, K., & Ekici, S. (2017). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanlarının örgütsel sinizm algıları ile örgütsel bağlılıklarının araştırılması. *Journal of Human Sciences, 14*(2), 1674-1689. http://dx.doi.org/10.14687/jhs.v14i2.4485

Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4*(16), 423-442.

Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.

Çelik, V. (2001). Geleceğin okul liderleri. *2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Başkent Öğretmen Evi.

Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çetin, K. Ö., & Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(19), 331-342.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18*(1), 7-36.

Çevik, C.C. (2017). *Cicero'nun devleti*. İstanbul: YKY.

Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları (Denizli ili örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Çoğaltay, N., Karadağ, E., & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20*(4), 483-500.

Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6*(2), 40-60.

Davran, D. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Van ili ilk ve ortaokulları öğretmenleri üzerine bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Dawis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cyncism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 439-465.

Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review, 2*(23), 341-352.

DeCelles, K. A., Tesluk, P. E., & Taxman, F. S. (2013). A field investigation of multilevel cynicism toward change. *Organization Science, 24*(1), 154–171.

DeLamater, J. D., Myers, D. J., & Collett, J. L. (2014). *Social Psychology*. UK: Hachette

Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Dijk, D. V. (2017). A focus on commitment: The roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, Latest Articles*, 1-17. http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.

2017.1345884

Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate ınfluencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology, 11*(2), 191-203.

Demirçelik, E. (2010). Lider(siz) okullar. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildirileri*, 110-113.

Demirçelik, E., & Korkmaz, M. (2017). The relationship between the leadership styles of school managers and organizational cynicism according to the perceptions of secondary school teachers. *OPUS – International Journal of Society Researches, 7*(12), 33-53.

Devos, G., Tuytens, M., & Hulpia, H. (2014). Teachers organizational commitment: Examining the mediating effects of distributed leadership. *American Journal of Education, 120*(2), 205-231.

Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian I. T. organizations: An exploration of the employees perspectives. *Qualitative Sociology Review, 5*(1), 152-175.

Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2012) Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management, 23*(1), 96–109.

DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal, 88*(3), 35-44.

Dunn, M., Dastoor, B., & Sims, R. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research, 4*(1), 45-60.

Dwyer, D. (1986). Understanding the principal's contribution to instruction. *Peabody Journal of Education, 63*(1), 3-18.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership, 37*, 15-24.

Eğitim Reformu Girişimi (2017). *Eğitim İzleme Raporu 2016-2017*. http://www.egitimreformugirisimi.org/wp-content/uploads/2017/03/EIR2016-17_12.10.17.web-1.pdf sayfasından erişilmiştir.

Emery, C. R., & Barker, J. K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict, 11*(1), 77-90.

Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale il örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 514-524.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance, 5*(3), 277-298.

Feizi, M., Ebrahimi, E., & Beheshti, N. (2014). Investigation the relationship between transformation leadership and organizational commitment of high school teachers in Germi. *International Journal of Organizational Leadership, 3*, 17-30.

Feldman, D. C. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist, 43*, 1286-1300. http://dx.doi.org/10.1177/00027640021955865.

Ferres, N., & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: An antidote for cynicism towards change? *Strategic Change, 13*, 61-71.

Fiedler, F. E. & Mahar, L. (1979). A field experiment validating contingency model leadership training. *Journal of Applied Psychology, 64*(3), 247-254.

Frost, D., & Durant, J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School Leadership Management, 23*(2), 173-186.

Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration, 41*(3), 228-256.

Glasman, N. (1984). Student achievement and the school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 6*(3), 283-296.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociology Review, 25*, 161-178.

Greenleaf, R. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center

Gupta, M., & Gehlawat, M. (2013). A study of the correlates of organizational commitment among secondary school teachers. *Issues and Ideas in Education, 1*(1), 59-71.

Güçlü, N., Kalkan, F., & Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 37*(1), 177-186.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review, 2*(1), 37-56.

Haarr, R. N. (1997). They're making a bad name for the department. *An International Journal of Police Strategy and Management, 20*(4), 786-812.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools, 4*, 1-20.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal, 86*(2), 217-248.

Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational-transactional leadership styles and followers' regulatory focus: Fit reduces followers' turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology, 10*(4), 182-186.

Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce tarihi*. İstanbul: Remzi.

Harms, P. D. & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organisational Studies, 17*(1), 5-17.

Hartog, D. N. D., Muijen, J. J. V., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 19-34.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Supervisors' evaluations and subordinate's perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*(4), 695-702.

Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi. *Turkish Studies, 7*(3), 1475-1497.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S.Turan, Çev.). Ankara: Nobel.

Hoy, W. K., & Woolfolk, A. E. (1993). Teachers' sense of efficacy and the organizational health of schools. *Elementary School Journal, 93*(4), 355-372.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.

Howell, J. N., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader–member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. Journal of Applied Psychology, 84, 680-694.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One way of many commitments or key mediating construct. *Academy of Management Journal, 37*(6), 1568-1587.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi.

İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, algı, iletişim*. (5. Baskı). İstanbul: Beykent

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768.

Jung D. I., & Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research, 33*, 313–36.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly, 14*, 525-544.

Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 627-647.

Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1982). *Applied multivariate statistical analysis*. Prentice Hall.

Kabataş, A. (2010). *Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Kalağan, G. (2009). A*raştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27*, 83-97.

Kale, M. (2013). Perceptions of college of education students in Turkey towards organizational justice, trust in administrators, and instructors. *Higher Education, 66*(5), 521-533.

Kale, M., & Özdelen, E. (2014). The analysis of teacher leadership styles according to teachers' perceptions in primary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 152,* 227-232.

Kane, T. D., & Trueman, R. T. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology, 12*(2), 137-160.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499-517.

Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press.

Karacaoğlu, K., & İnce F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal, 3*(3), 77-92.

Karadağ, E., Kılıçoğlu, G., & Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 14*(1), 89-113.

Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16*, 443-465.

Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2015). *Kayseri İl Eğitim İstatistikleri*. http://kayseri.meb.gov.tr/download/kayserimem_istatistikleri_2014-2015.pdf sayfasından erişilmiştir.

Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2017). *Kayseri Milli Eğitim İstatistikleri*. http://kayseri.meb.gov.tr/download/kayseri_istatistik_2016-2017.pdfsayfasından erişilmiştir.

Keleş, H. N. (2007). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13,* 242-263.

Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior, 16*(4), 319-333.

Korek, S., Felfe, J., & Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: a multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work And Organizational Psychology, 19*(3), 364-387.

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43*, 401-422.

Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 46*, 199-226.

Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 49*, 57-91.

Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53*, 75-98.

Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,17*(1), 117-139.

Kosmala, K., & Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human relations, 59*(10), 1393-1428.

Kotter, J. P. (2002). *The heart of change: Real-Life stories of how people change their organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review, 68*, 103-111.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). Leading in cynical times. *Journal of Management Inquiry, 14*(4), 357-364.

Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81- 93.

Krishnan, V. R. & Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 4(1), 34-43.

Küçükalp, K., & Cevizci, A. (2009). *Batı düşüncesi*. İstanbul: İsam.

Lai, T. T., Luen, K. W., & Hong, M. N. (2011). School principal leadership styles and teachers organızational commitment: A research agenda. *II. Internatıonal Conference On Business and Economic Research (2nd ICBER 2011) Proceeding*, 165-176.

Lai, T. T., Luen, K. W., Chai, T. L., & Ling, L. W. (2014). School principal leadership style and teachers organizational commitment among performing school. *The Journal of Global Business Management, 10*(2), 67-75.

Lamsa, A. M., & Savolanien, T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal, 21*(6), 297-306.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201-227.

Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (2007). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal, 9*(3), 199-215.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*(2), 269-299.

Limsila, K., & Ogunlana, O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leader ship styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management, 15*(2), 164-184.

Ling, S., & Ling, M. (2012). The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia. *International Journal for Educational Studies, 4*(2), 155-178.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *The Journal of Management Development, 23*(4), 321-338.

Lord, R. G., & Smith, J. E. (1983). Theoretical, information processing, and situational factors affecting attribution theory models of organizational behavior. *Academy of Management Review, 8*, 50-60.

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration 15*(1), 1-6.

Maio, G. R., & Haddock, G. (2010). *The psychology of attitudes and attitude change*. Los Angeles: Sage.

Martin, S. S. (2008). Relational and economic antecedents of organisational commitment. *Personnel Review, 37*(6), 589-608. https://doi.org/10.1108/00483480810906856

Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S., & Baig, R. (2013). Manager's leadership styles and employee's job satisfaction. *Human and Social Science Research, 1*(2), 139-144.

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 638-642.

Mclaggan, E., Bezuidenhout,A., & Botha, C. T. (2013). Leadership style and organisational commitment in the mining industry in Mpumalanga. *Journal of Human Resource Management, 11*(1), 483-492.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application.* London: Sage.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review,1*, 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a threecomponent conceptualization. *Journal of Applied Psyhology, 78*(4), 538-551.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.

Miller, L. E., & Grush, J. W. (1988). Improving predictions of expectancy theory research: Effects of personality expectations, and norms. *Academy of Management Journal, 31*, 107-122.

Milli Eğitim Bakanlığı (2007). *Temel Eğitime Destek Programı Web Sayfası Dokümanı*. http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/4SL/school_leadership_effective_leadership_T.pdf sayfasından erişilmiştir.

Mirvis, P. H. & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management, 30*(1), 45-68.

Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., & Kijowska, A. (2006). Maintainingan open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, *41*(2), 259-275.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.

Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations, 60*, 683-718.

Navia, L. E. (1996). *Classıcal cynıcısm: A critical study*. London: Greenwood.

Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 965-976.

Nguni, S., Sleegers, P., & Denesen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, *17*(2), 145-177.

Northouse, P. G. (2010*). Leadership: Theory and practice*. NY: Sage.

Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of The Transportation Research Forum*, *57*(2), 83-98.

Okçu, V. (2014). Relation between secondary school administrators transformational and transactional leadership style and skills to diversity management in the school. *Educational Sciences: Theory & Practice, 14*(6), 2162-2174.

Omidifar, R. (2013). Leadership style, organizational commitment and job satisfaction: A case study on high school principals in Tehran, Iran. *American Journal of Humanities and Social Sciences, 1*(4), 263-267. http://dx.doi.org/10.11634/232907811301444

O'Reilly, C., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees some evidence of postdecisional justification. *Adminstrative Science Quartery, 26*, 597-616.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.

Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2007). *Liderlik el kitabı*. (M. Çelik, Çev.). İstanbul: Optimist.

Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18*(4), 599-620.

Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem.

Özdemir, S. & Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,2*(3), 266-282.

Özgan, H., Çetin, B., & Külekçi, E. (2011). İlköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 11*(17), 69-84.

Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2012). Analyzing of the relationships between organizational cynicism and organizational commitment of teaching staff. *International Online Journal of Educational Sciences, 4*(1), 196-205.

Özgener, Ş., Öğüt, A., & Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir değerler dizisi: Örgütsel sinizm. M. Özdevecioğlu & H. Karadal (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* içinde (s. 53-72). Ankara: İlke.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 647-658.

Peng, Z., & Zhou, F. (2009). The moderating effect of supervisory conscientiousness on the relationship between employee's social cynicism and perceived interpersonal justice. *Social Behavior and Personality, 37*(6), 863-864.

Pelit, E., & Pelit, N. (2014). Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: Mobbing ve örgütsel sinizm. Ankara: Detay.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management, 25*(6), 897-933.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259-298.

Polatcan, M., & Titrek, O. (2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 141*, 1291-1303.

Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly, 11*(2), 267-289.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.

Pounder, D. G., Ogawa R. T., & Adams, E. A. (1995). Leadership as an organization wide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly, 31*(4), 564-588.

Psunder, M. (2005). Identification of discipline violations and its role in planning corrective and preventive discipline in school. *Educational Studies, 31*(3), 335-345.

Rabiea, N., Karimia, F., & Sadighc, A. N. (2016). The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational cynicism in the Agricultural Bank of Tehran. *Management Science Letters, 6*, 443-545. http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2016.4.001

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*, 465-476.

Reichers, A. E. Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive, 11*(1), 48-59.

Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel.

Roush, P. E., & Atwater, L. E. (1992). Using the MBTI to understand transforational leadership and self perception accuracy. *Military Psychology, 4*, 17-34.

Rubin, S. R., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly, 20*, 680-688.

Sashkin, M. (1986). Participative management remains an ethical imperative. *Organizational Dynamics, 14*(4), 62–75.

Schriesheim, C. A., Neider , L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *The Academy of Management Journal, 41*(3), 298-318.

Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C., & Neider, L. L. (1995). Is it "trustworthy"? A multiple levelsof-analysis reexamination of an Ohio State leadership study, with implications for future research. *The Leadership Quarterly, 6*, 111-145.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, 3th Edition, Jossey-Bass.

Schunk, D. H. (2009). *Öğrenme teorileri, eğitimsel bir bakışla* (M. Şahin, Çev.). Ankara: Nobel

Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 90*, 566-574. http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.127

Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18*(3), 435-459.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*, 219-227.

Sezgin, F. (2009). Relationships between teacher organizational commitment, psychological hardiness and some demographic variables in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration, 47*(5), 630-651.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science, 4*, 577-594.

Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(2), 299-320. http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445

Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum, 69*(2), 143-150.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*(1), 35-71.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and management*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Sutherland, I., & Gosling, J. (2010). Cultural leadership: Mobilizing culture from affordances to dwelling. *The Journal of Arts Management, Law and Society, 40*, 6-26.

Şişman, M. (2014). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review, 51*(3), 162-180.

Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(2), 283-305.

Topkaya, N., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Dilek, S. A. (2013). Saygınlığını yitirme kaygısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler. *Akademik Bakış, 36*, 1-20.

Türk Dil Kurumu. (2011). Türkçe sözlük. Ankara: TDK.

Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi, 20*(2), 285-302.

Üçok, D., & Torun, A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28*(1), 231-250.

Van Knippenberg, B., Martin, L., & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 685-704.

Vance, R. J., Brooks, S. W., & Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism and change.* Working paper, Pennsylvania State University, University Park.

Vigoda-Gadot, E. (2006). Leadership style, organizational politics, and employees performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review, 36*(5), 661-683.

Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management, 14*, 1083-1101.

Walumbwa, F.O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and workrelated attitudes: A cross-culture investigation. *Applıed Psychology: An Internatıonal Revıew, 56*(2), 212-230. http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00241.x

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*, 89-126.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management, 25*(2), 132-153.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological Reports, 94*(3), 1421–1434.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal, 40*(1), 82-111.

Weierter, S. J. M. (1997). Who wants to play 'follow the leader'? A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *The Leadership Quarterly, 8*, 171–193.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*, 418-428

Wink, J. (2012). *7 traits of a transformational leader*. http://leadlearner2012.blogspot.fr/2012/

09/7-traits-of-transformational-leader.html sayfasından erişilmiştir.

Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change the mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Sciences, 43*(3), 327-351.

Yangil, F. M., Baş, M., & Aygün, S. (2014). Genel ve örgütsel sinizm bağlamında otel çalışanları üzerine bir inceleme. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1), 99-112.

Yaşar, O., & Özdemir, A. (2016). The relationship of organizational cynicism, burnout, and organizational commitment: A study on middle school teachers. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal, 6,* 50-61. http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016.V6-05

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yavuz, A., & Bedük, A. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir kamu bankasının Konya şubelerinde örnek uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 35*, 301-313.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişmenin yönetimi*. Ankara: Nobel.

Yılmaz, E. (2009). Examining organizational commitment of primary school teachers regarding to their job satisfaction and their school's organizational creativity. *Elementary Education Online, 8*(2), 476-484.

Yılmaz, V., & Çelik, H. E. (2009). *LISREL ile yapısal eşitlik modellemesi-I.* Ankara: PegemA.

Yousef, D. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology, 15*(1), 6-28.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management, 15*(2), 251-289.

Zafirovski, M. (2005). Social exchange theory under scrutiny: A positive critique of its economic-behaviorist formulations. *Electronic Journal of Sociology, 2*(2), 1-40.

Zaleznik, A. (1997). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review, 55,* 67-78.

Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere yönelik mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma.* Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

EKLER

Ek 1. Alınan İzinler

T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94025929/605/4648230 05.05.2015
Konu: Anket İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı (2012/13 Genelge) emirleri.

İlimiz Kocasinan İlçesi Ahmet Erdem Ticaret Meslek Lisesi Matematik Öğretmeni Eray DEMİRÇELİK'in Koordinatörlüğünde yürütülen İlimize bağlık ek listede bildirilen okullara yönelik "Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Snim ve Örgütsel Bağlılık Algılama Etkisi" konulu anket yapması isteği ile ilgili Kocasinan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün 22/04/2015 tarih ve 4310324 sayılı yazıları ilişikte sunulmuştur.

İİlimiz Kocasinan İlçesi Ahmet Erdem Ticaret Meslek Lisesi Matematik Öğretmeni Eray DEMİRÇELİK'in Koordinatörlüğünde yürütülen İlimize bağlık ek listede bildirilen okullara yönelik "Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Snim ve Örgütsel Bağlılık Algılama Etkisi" konulu anket yapmasında bir sakıncanın olmadığı Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından tespit edilmiş olup, eğitim-öğretimi aksatmadan Okul Müdürünün gözetiminde ve sorumluluğunda araştırmanın yapılması, Okul Müdürlüğü tarafından araştırma sonucunun Müdürlüğümüze gönderilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Bilal Yılmaz ÇANDIRCIOĞLU
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
05.05.2015
Mustafa MASATLI
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Örneği (9 sayfa)

Gültepe Mah. Talas Blv. No:1 Melikgazi /KAYSERİ
Elektronik Ağ: www.kayseri.meb.gov.tr
e-posta: argc38@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: N.TAŞ (Şef) 1240
Tel: (0 352) 330 11 25(160)
Faks: (0 352) 336 76 04

organizational commitment scale Gelen Kutusu x

Eray Demirçelik 19 Şub

Mr. John Meyer; I'm doing research for those working in public schools in Tur...

John Meyer <meyer@uwo.ca> 20 Şub

Alıcı: bana

Dear Eray,

You can get the commitment measures and permission to use them for academic research from http://employeecommitment.com. I hope all goes well with your research.

Best regards,
John Meyer

Western

Dr. John Meyer
Department of Psychology
Rm 8411, Social Science Centre
Western University
London, Ontario, Canada
N6A 5C2

Phone: (519) 661-3679

TCM Employee Commitment Survey - File Download is now Available! Gelen Kutusu x

InnoVerify <no-reply@innoverify.com> 21 Şub

Alıcı: bana

Hello eray,

Thank you for your purchase of TCM Academic License. You may log in to download the product at this URL:
https://innoverify.com/store/Download/?pid=54dcf78c2007a

Log in using your email address above. Your access password has been set to: huFfaT57

Please save this message, or the URL for future reference.

Regards,
TCM Employee Commitment Survey

Why are you receiving this email?
You have recently purchased or requested access to TCM Academic License at TCM Employee Commitment Survey. The registration, transaction and access to your product is protected securely via the InnoVerify - Gateway to Secured Innovations Online portal.

Still have questions?
Please contact a representative at TCM Employee Commitment Survey.

Gmail

Eray De <eraydem@gmail.com>

Organizational cynicism scale

2 ileti

Eray De <eraydem@gmail.com> 13 Mart 2015 06:52
Alıcı: rdharwad@syr.edu

Mr. R. Dharwadkar;

I currently carry on PhD in the University of Gazi in Turkey. I'm researching "those working in public schools in Turkey" for my thesis subject. I want use of Organizational cynicism scale in my research. I'll be glad if you allow. I promise that I won't use your questionnaire for commercial aims.

Yours sincerely.

Eray Demirçelik

Management Educations Student

Ravi Dharwadkar <rdharwad@syr.edu> 18 Mart 2015 14:23
Alıcı: Eray De <eraydem@gmail.com>

Please feel free to do so.

All the best!

Ravi Dharwadkar

Laura J. and L. Douglas Meredith Professor of Teaching Excellence | Syracuse University

Professor of Management | Whitman School of Management

721 University Avenue | Syracuse, NY | 13244-2450

p 315.443.3386 | e rdharwad@syr.edu | w http://whitman.syr.edu/Directory/ShowInfo.aspx?id=17

-

From: Eray De [mailto:eraydem@gmail.com]
Sent: Friday, March 13, 2015 12:52 AM

Your Mind Garden order is ready on Transform. Gelen Kutusu x

MindGarden, Inc. <invite@mindgarden.com>

Alıcı: bana

Dear eray demirçelik,

Welcome to Transform, a web-based document storage system by Mind Garden, Inc. (www.mindgarden.com).

Your order for MLQ-B_Turkish may be found on your Participant page after you log in.

You will need to establish your identity (login) in Transform (if you havent already done so). For this process, your User ID will be your email address; you will set your own password. To begin the login process, click on the following link:

http://transform.mindgarden.com/login/353008/347732

You may need to copy and paste this URL into your web browser if clicking on the URL does not work.

Once you get to your page, you can see your order added to the Documents page.

To return to Transform at any time, simply enter your e-mail address and the password you created to log back in.
http://transform.mindgarden.com/login/353008/347732

Your email address is: eraydemircelik@gmail.com

As always, we are available weekdays (US) to answer any questions you may have. Reach us by email by going to the "Contact" link on our website http://www.mindgarden.com/contact.htm, or call us at 650-322-6300 (US Pacific).

Sincerely,

The Mind Garden Team

Ek 2. Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) Maddeleri

1. Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.
2. Önemli kararları, uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.
3. Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.
4. Dikkati, düzensizlikler, hatalar, kural dışı durumlar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.
5. Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.
6. Kurumun en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.
7. Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.
8. Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.
9. Gelecek hakkında iyimser konuşur.
10. Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar.
11. Tüm çalışanlara sorumluluğunun ne olduğunu açıkça belirtir.
12. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.
13. Yapılması gerekenler hakkında istekli konuşur.
14. Kesin bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular.
15. Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.
16. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edeceğini açıkça belirtir.
17. "Eğer bozuk değilse, tamir etme" sözüne kesin olarak inandığını gösterir.
18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.
19. Bana bir grubun üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.
20. Problemler ağırlaştığında müdahale eder.
21. Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır.
22. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.

23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.
24. Bütün hataların kaydını tutar, izler.
25. Güç ve güven duygusu sergiler.
26. Gelecekle ilgili harekete geçirici bir vizyon oluşturur.
27. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.
28. Karar almaktan kaçınır.
29. Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.
30. Benim problemlere, birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.
31. Kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.
32. Görevleri yerine getirmede yeni yollar önerir.
33. Aciliyeti olan sorunlara müdahale etmede gecikir.
34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.
35. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar.
36. Hedeflere ulaşılması konusunda güven aşılar.
37. İşimle ilgili ihtiyaçlarımı karşılamada etkilidir.
38. Tatmin edici liderlik yöntemlerini kullanır.
39. Beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.
40. Üst yetkililere karşı beni etkili biçimde temsil eder.
41. Benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır.
42. Benim başarma arzumu artırır.
43. Kurumsal ihtiyaçları yerine getirmede etkilidir.
44. Benim çaba gösterme ve çalışma isteğimi artırır.
45. Liderlik becerisiyle çalışanlarını etkili hale getirir.

Ek 3. Örgütsel Bağlılık Ölçek (ÖBÖ) Maddeleri

1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım.
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.
3. Kurumuma karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum.
4. Bu kuruma karşı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum.
5. Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.
7. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.
8. Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.
9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
12. Bu Kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.
13. Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.
14. Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.
15. Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
17. Bu Kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.

Ek 4. Örgütsel Sinizm Ölçek (ÖSÖ) Maddeleri

1. Kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.
2. Görevleri yerine getirmede yeni yollar önerir.
3. Aciliyeti olan sorunlara müdahale etmede gecikir.
4. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.
5. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar.
6. Hedeflere ulaşılması konusunda güven aşılar.
7. İşimle ilgili ihtiyaçlarımı karşılamada etkilidir.
8. Tatmin edici liderlik yöntemlerini kullanır.
9. Beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.
10. Üst yetkililere karşı beni etkili biçimde temsil eder.
11. Benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır.
12. Benim başarma arzumu artırır.
13. Kurumsal ihtiyaçları yerine getirmede etkilidir.