

**T.C.**

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETEMİ  
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ  
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Serpil BAŞARAN**

**İstanbul  
Ocak, 2020**

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ**  
**LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN**  
**ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Serpil BAŞARAN**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN**

**İstanbul**

**Ocak-2020**

## ÖNSÖZ

Kıymetli hocalarım Doç. Dr. Yusuf Alpaydın ve Prof. Dr. Münevver Çetin başta olmak üzere tüm hocalarıma, yüksek lisans tez çalışmamın yürütülmesinde, eğitim sürecime verdikleri katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Manevi danışmanım Doç. Dr. Ahmet Avcı Hocam'a da tez yazım aşamasında her konuda desteğini eksik etmediği için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmamın anket sürecine dâhil olan görevli eğitimci arkadaşlarıma, bu süreçte manevi destekçim olan değerli arkadaşım Pınar Yılmaz 'a ve hayatım boyunca her anlamda yanımda olarak, bana destek olan annem Fatma Başaran, babam Cevat Başaran ve kardeşim Onur Başaran'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Serpil BAŞARAN**

**İstanbul-2020**

## ÖZET

# OKUL MÜDÜRLERİNİN ALGILANAN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNE ETKİSİ

Serpil BAŞARAN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yusuf ALPAYDIN

Ocak- 2020, 84+XIV Sayfa

Kişilerin çalıştıkları örgüt içerisinde kendilerini iyi hissetmelerinde liderin rolü büyüktür. Kişilerin iş yerinden ve yaptıkları işten uzak durmaları gibi sinizm duygularının oluşmasında lider önemli bir faktördür. Dönüşümcü liderlik kavramı çevresel koşulların oluşturduğu ortamı fırsata çevirerek, örgütlerin hedeflerine ulaşması için vizyonları ile birlikte gereken koşulları hazırlayan ve dönüşümlerini gerçekleştiren kişiler için yapılan bir tanımdır. Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla yapılan çalışmada katılımcılara kişisel bilgi formu, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS.25 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan çalışmaya 112 erkek ve 290 kadın olmak üzere toplam 402 kişi katılmıştır. Analizler sonucunda cinsiyet, mesleki kıdem, şu anki okulda çalışma süresi, kadro türü ve mezun olunan kurum değişkenlerine göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm puan ortalamaları arasında farklılık bulunmamıştır. Diğer yandan çalışılan okul türü için, Anadolu lisesinde çalışan öğretmenleri için dönüşümcü liderlik puan ortalaması anlamlı şekilde en yüksek bulunurken ilkokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm puan ortalamaları anlamlı şekilde en düşük

bulunmuştur. Korelasyon analizi bulgularında, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Sonuç olarak öğretmenlerde oluşabilecek sinizm duygusunun bazı demografik değişkenlere göre değişmekle birlikte müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilişkilidir.

**Anahtar Kelimeler:** *örgütsel sinizm, dönüşümcü liderlik, öğretmen, okul müdürü*



## **ABSTRACT**

# **THE EFFECT OF PERCEPTIONED TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL MANAGERS ON TEACHERS' ORGANIZATIONAL CINISM LEVEL**

**Serpil BAŞARAN**

**Master's Degree, Educational Administration and Inspection**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Yusuf ALPAYDIN**

**January - 2020, 84+XIV Pages**

Leader has a great role in making people feel good in the organization they work for. Leading factor in the formation of feelings of cynicism, such as avoiding people from work and their work. The concept of transformational leadership is a definition made for the people who prepare the conditions and make the necessary transformations together with their visions in order to achieve the goals of the organizations by turning the environment created by the environmental conditions into an opportunity. The aim of this study is to investigate the effect of perceived transformational leadership behaviors of school managers on teachers' organizational cynicism level. For this purpose, personal information form, Transformational Leadership Scale and Organizational Cynicism Scale were applied to the participants. The data obtained were analyzed with SPSS.25 program. A total of 402 people (112 males and 290 females) participated in the study. As a result of the analysis, there was no difference between the mean scores of transformational leadership and organizational cynicism of the participants according to gender, professional seniority, working time at the current school, type of staff and the institution graduated from. On the other hand, the mean transformational leadership score was found to be the highest for the teachers working in the Anatolian high school, while the organizational cynicism scores of the teachers working in the primary school were found to be the lowest. Correlation analysis findings showed a negative correlation between transformational leadership and organizational

cynicism. As a result, the cynicism that may occur in teachers varies according to some demographic variables but it is related to the transformational leadership characteristics of managers.

**Keywords:** *nizational cynicism, transformational leadership, teacher, school manager*



## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM1

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Çalışmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	5

### İKİNCİ BÖLÜM6

<b>EĞİTİMDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM</b> .....	<b>6</b>
2.1. Yönetim .....	6
2.2. Liderlik .....	7
2.2.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....	8
2.2.2. Liderin Özellikleri .....	10
2.2.3. Liderlik Kuramları .....	10
2.2.4. Özellikler Kuramı .....	10
2.2.5. Davranışsal Kuram .....	12
2.2.6. Durumsallık Kuramı .....	14

2.3.	Dönüşümcü Liderlik.....	15
2.3.1.	Dönüşümcü Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	15
2.3.2.	Dönüşümcü Lider Yaklaşımları .....	17
2.3.2.1.	Burn's Dönüşümcü Lider Yaklaşımı .....	17
2.3.2.2.	Bennis ve Nanus Dönüşümcü Lider Yaklaşımı .....	17
2.3.2.3.	Tihcy ve Devanna Dönüşümcü Lider Yaklaşımı.....	18
2.3.2.4.	Bass'ın Dönüşümcü Lider Yaklaşımı .....	18
2.3.3.	Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....	19
2.3.3.1.	Karizma (İdealleştirilmiş Etki).....	20
2.3.3.2.	Entelektüel Uyarım .....	20
2.3.3.3.	Bireyselleştirilmiş İlgi.....	21
2.3.3.4.	İlham Kaynağı Olma .....	21
2.3.4.	Dönüşümcü Liderin Özellikleri.....	22
2.3.5.	Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.....	23
2.4.	Örgütsel Sinizm.....	24
2.4.1.	Sinizm Kavramı ve Tarihçesi.....	24
2.4.2.	Sinizmin Nedenleri.....	26
2.4.2.1.	Yaş .....	26
2.4.2.2.	Cinsiyet .....	27
2.4.2.3.	Medeni Durum .....	27
2.4.2.4.	Eğitim Durumu .....	28
2.4.2.5.	Örgütsel Adalet .....	28
2.4.2.6.	Örgütsel Politika .....	29
2.4.3.	Sinizmin Belirtileri.....	29
2.4.4.	Sinizm Türleri .....	30
2.4.4.1.	Kişilik Sinizmi .....	30
2.4.4.2.	Çalışan Sinizmi .....	31
2.4.4.3.	Mesleki sinizm .....	31
2.4.4.4.	Sosyal/Toplumsal Sinizm .....	31
2.4.5.	Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	32
2.4.5.1.	Bilişsel Boyut.....	32
2.4.5.2.	Duygusal Boyut.....	33
2.4.5.3.	Davranışsal Boyut.....	33

2.4.6. Örgütsel Sinizme Kuramsal Bakış .....	33
2.4.6.1. Beklenti Kuramı .....	33
2.4.6.2. Duygusal Olaylar Kuramı .....	34
2.4.6.3. Sosyal Değişim Kuramı .....	34
2.4.6.4. Atfetme Kuramı .....	35
2.4.6.5. Sosyal Öğrenme Kuramı .....	35
2.4.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	35
2.4.7.1. İş Doyumu .....	36
2.4.7.2. Örgütsel Bağlılık .....	36
2.4.7.3. Yabancılaşma .....	37
2.4.7.4. Sendikalaşma .....	37
2.5. İlgili Araştırmalar .....	38

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>YÖNTEM</b> .....	41
3.1. Araştırmanın Modeli .....	41
3.2. Evren ve Örneklem .....	41
3.3. Veri Toplama Araçları .....	42
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	42
3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....	42
3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği .....	43
3.4. Verilerin Toplanması .....	44
3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	44

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>BULGULAR</b> .....	45
-----------------------	----

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>TARTIŞMA VE YORUM</b> .....	61
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	61
5.2. Öneriler .....	65
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	65
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	65

<b>KAYNAKÇA</b> .....	66
<b>EKLER</b> .....	75
Ek 1- İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurul Onayı.....	75
Ek 2- Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne Verilen Dilekçe.....	76
Ek 3- Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Olur Yazısı .....	77
Ek 4- Kişisel Bilgi Formu .....	78
Ek 5- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....	79
Ek 6- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Alınan İzin .....	81
Ek 7- Okulda Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	82
Ek 8- Okulda Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Alınan İzin .....	83
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	84

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>Akt</b>	: Aktaran
<b>Çev</b>	: Çeviren
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>s</b>	: Sayfa
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Science



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Literatürde Yer Alan Liderlik Tanımları .....	7
Tablo 2.2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar .....	9
Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okullarda Örgütsel Sinizm Ölçeği Alfa Cronbach Değerleri .....	49
Tablo 4.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Cinsiyete göre Değerlendirmelerine İlişkin Bağımsız Örnek t-Testi Sonuçları.....	50
Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	51
Tablo 4.6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Şu An Bulunulan Okulda Çalışma Süresinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	52
Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Çalıştığınız Okul Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	53
Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Çalıştığınız Okul Türü Gruplarının Tukey Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....	53
Tablo 4.9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Kadro türü Gruplarına Tek Yönlü Varyans Analizi Karşılaştırma Sonuçları .....	56
Tablo 4.10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Mezun Olduğunuz Kurum Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Karşılaştırma Sonuçları .....	57
Tablo 4.11. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Gruplarının Pearson Korelasyon Testi.....	58
Tablo 4.12. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Yordayıcıları Olarak Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puanlarının İncelenmesi .....	59

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılımları.....	45
Şekil 4.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Yüzde Dağılımları .....	46
Şekil 4.3. Öğretmenlerin Şu an Bulunduğu Okuldaki Çalışma Sürelerine İlişkin İlişkin Yüzde Dağılımları.....	46
Şekil 4.4. Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne İlişkin Yüzde Dağılımları .....	47
Şekil 4.5. Öğretmenlerin Kadro Türüne İlişkin Yüzde Dağılımları .....	47
Şekil 4.6. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Kurumlara İlişkin Yüzde Dağılımları.....	48
Şekil 4.7. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımları .....	48

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu kısımda; “Okul Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi” ile ilgili yapılan çalışmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

İnsanlar hayatlarını devam ettirmek için topluluklar içinde yaşarlar. Her topluluğun içinde insanların arasında bir iş bölümü vardır. Bu toplulukta bazı bireyler işini iyi yapar, sorunlara hızlı ve etkin çözümler üretir, çevresindekileri etkiler ve öne geçerler. Toplulukta öne geçebilen ve iyi geçinen kişiler liderlik konumuna gelirler (Baltaş, 2010, s. 123-124). Burns tarafından dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri geliştirilmiştir. Bass ise dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerini yaygınlaştırmıştır. Dönüşümcü liderlik, günümüz ile geleceği bir araya getirmeyi amaçlayan, temelinde gelişim ve değişimin olduğu insanı ve insana ait değerleri odak noktasına alarak yönetim süreçlerini planlayan liderlik stildir (Avcı, 2015a, s. 4783).

Burns, liderlik anlayışına yeni bir boyut getirerek araştırmacıları, lider odaklı değil, lider-izleyenler için ortak inanılan ve anlaşılan hedefleri amaçlayan liderlik anlayışına davet etmektedir. Bu anlayışa göre liderlerin, izleyenlerin değer yargılarını önemseyen liderler olması gerekmektedir (Allix, 2000, s. 9). Dönüşümcü liderler, onları takip edenlerin değer yargılarını, ihtiyaç ve inançlarını değiştiren liderlerdir (Bass, 1985 s.31). Takipçilerini motive ederek beklenenden fazla bir performans göstermelerini sağlarlar. Bunu da takipçilerini bilinçlendirerek, grup, devlet ya da organizasyon çıkarlarını kendi çıkarlarından fazla düşünmelerini sağlayarak ve takipçinin ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bir üst basamağa çıkmasını sağlayarak yaparlar (Koçel, 2011 s.592).

Freud’a göre toplu halde yaşamaya başlayan ilk insanlar despotluk ve güç ile yönetilmişler daha sonra ise kardeşlik bağı ile birbirlerine bağlanmışlardır. İnsan var olduğundan beri yönetim bir ihtiyaç olarak kendiliğinden ortaya çıkmıştır. İlk

liderlerin kaba gücü elinde tutan kişiler olduğu söylenebilir. İnsanların birlikte yaşaması için örgütlenmesi ve düzene sokulmasına ihtiyaç vardır. Her düzen ve örgütte bir tür liderlik ihtiyacı doğurur (Kellerman, 2004; akt.: Uğurlu, 2009, s.2).

Gelişen dünyada ihtiyaçları karşılamak üzere karizmatik, dönüşümcü ve vizyon sahibi liderlik olarak üç ana yaklaşım oluşmuştur (Brayman, 1992). Belirgin liderlik stilleri Bass'a göre dönüşümsel ve karizmatik liderlik olup birbirini dışlamaktadır. Dönüşümsel liderlikte takipçiler lidere karşı hayranlık, güven ve saygı duymaktadırlar. Lider takipçileri motive ederek ve çıktıkları yolda görevlerini iyi anlayarak ekip adına kendi çıkarları için harekete geçirerek başarılı olmalarını sağlar (Yukl, 2013, s. 321-322)

Değişen ve gelişen dünyada eğitim ve eğitim sistemindeki örgütlerde, eğitim çalışanlarının değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmesi için eğitimcileri yönlendirebilecek dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel sinizm kişinin gerek bireysel gerekse çevresel etmenler nedeniyle işyerine ve işverene karşı olumsuz tutum, duygu ve davranış içerisinde olmasıdır. Liderin davranışlarına bir tepki olarak, iş yerindeki yanlış politika ve adaletsiz tutumlarının sonucunda sinizm duygusu gelişebilir (Anderson, 1997, s. 1404).

Öğretmenlerin okul müdürlerini dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olmasından etkilendiği düşüncesinden yola çıkarak öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenerek bu araştırma yapılmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi arasında ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Ayrıca aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır:

1.Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyi öğretmenlerin cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, buldukları kurumda çalışma süreleri, görev yaptıkları okul türü, kadro türü, mezun oldukları kurum ve öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2.Öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin algıları cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, buldukları kurumda çalışma süreleri, görev yaptıkları okul türü, kadro türü, mezun oldukları kurum ve öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.Öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi arasında nasıl bir ilişki vardır?

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Okul müdürleri, okul yönetimi ve çalışma ortamı için otorite olarak görülmektedir. Bu otorite gerek öğretmenler gerekse öğrenciler tarafından algılanmaktadır. Ancak müdürlerin öğretmenler üzerindeki etkisi çalışan-işveren düzleminde incelendiğinde daha fazladır. Müdürlerin tutum, davranış ve söylemleri öğretmenlerin iş ortamları olan okulda kendini göstermektedir. Bu tutum ve davranışların olumlu olması öğretmenlerin sınıf ve ders sürecinde öğrencilerine karşı enerjik, sıcakkanlı ve heyecanlı bir atmosferin oluşmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan müdürün olumsuz özellikleri öğretmenler üzerinde işe karşı soğukluk, çalışmada isteksizlik ve öğretim sürecinde bozulmaları beraberinde getirmektedir (Dülker, 2019).

Öğretmenlerin psikolojilerinin bozuk olmaması ve çalışma ortamlarının iyi ve istenen durumda olmaları onların performanslarını etkilediği gibi eğitim ve öğretim süreci için de büyük bir öneme sahiptir. Eğitim ve öğretim dar kapsamda bir bireyin yaşamını şekillendirdiği gibi geniş kapsamda bir toplumun temellerini de oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitim ve öğretim sürecine etki eden parametrelerin incelenmesinin alan dizin kadar ülke eğitim politikalarına da faydalı olacaktır (Demirçelik ve Korkmaz, 2017).

Bu çalışma okul ortamındaki hiyerarşik ilişkilerin öğretmen perspektifinde incelemesi nedeniyle önemlidir. Öğretmenler hem eğitim denetim ve politikalarından etkilenmekte hem de okulda yönetim noktasında müdürlerden etkilenmektedir. Bu çalışma öğretmenlerin iş ortamındaki sorunlarını müdür kapsamında incelenmesi noktasında önemlidir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi, öğretmenlerin yaşadığı sinizm duygularının önlenmesinde en azından müdürler noktasından alınacak önlemler için önemli fikirler vermektedir.

#### **1.4.Varsayımlar**

Yapılan çalışmada aşağıda yer alan varsayımlar kabul edilmiştir. Bunlar:

- Araştırma örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amaç, kapsam ve içeriğe uygun olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçme aracına, samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

#### **1.5.Sınırlılıklar**

Yapılan çalışmada bulunan sınırlılıklar şu şekildedir:

- Araştırma 2017-2018 öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Araştırma İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki okullarda görev yapan, anket uygulanan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Yapılan analizler Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği ve kişisel bilgi formu ile sınırlıdır.

## 1.6.Tanımlar

**Liderlik:** Liderlik, bir örgütün tüm organizasyonlarda etkin olan gerçek bir olgudur (Yukl, 2013, s. 19).

**Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderlik kavram olarak 1978'te Burns tarafından ortaya çıkmış ve Bass ve House tarafından da organizasyon ve yönetim alanına taşınmıştır (Aslan, 2009, s. 129)

**Sinizm:** kişinin bireylere, örgütlere, topluma veya gruplara yönelik hissettiği geri çekilmişlik, küçümseme, hayal kırıklığı gibi genel olumsuz tutumların toplamıdır (Anderson, 1997, s. 1404).

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

## İKİNCİ BÖLÜM

### EĞİTİMDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 2.1. Yönetim

Yönetim kavramı farklı disiplinlerde kendisine tanım bulmuştur. Üretimin bir faktörü olarak görülen yönetim, iktisat bilimi için üretimin oluşmasında yetkin yürütme mekanizmasıdır. Sosyologlar ise saygınlığın göstergesi olarak bir sınıf sistemidir. Psikoloji disiplini ise hedeflere ulaşmada başka insanları kullanan bir grup olarak tanımlanmıştır. Endüstri alanı için yönetim ise maddi kaynakların, donanımların, hammaddelerin, zamanı, verimi ve etkin iş gücünü kullanarak üretim ve kolektif çalışma ortamının oluşturulması yeteneğidir. Yönetim; planlamayı, örgütlemeyi, yöneltmeyi ve denetlemeyi içerisinde bulunan çok boyutlu dinamik bir kavramdır (Erol, 2011, s. 5).

Yönetim kavramı insanlarla ilgili olduğu için insan ilişkilerinin ön planda olduğu bir alandır. Yönetim sürecinde yönetici sınıfı bir insan grubunu belirli bir amaç için bir arada toplamak, belirli bir hedefe doğru hareket ettirmek için yönlendirme ve o amaca gitmek için gerekli motivasyonu vermek için çabaları bir araya toplamalıdır. Şu haliyle yönetim kavramı çok kapsamlı ve zorlayıcı bir süreç olduğundan her bireyin altından kalkabileceği bir durum değildir. Yönetim sürecinde olmak belirli bir yeteneği gerektirmektedir. Bazı kişilik özelliklerinin yanında, problem çözme becerisinin yüksek olması, ani karar verme süreçlerinde soğukkanlılık ve yaratıcı zekanın uygun zaman ve durumda uygulayabilme becerisinin bulunması gerekmektedir (Yukl, 2013, s. 20).

## 2.2.Liderlik

Liderlik, geçmişten bugüne kadar bir arada yaşayan insanlar var oldukça tartışılan ve araştırılan bir konu olmuştur. Bennis “ Bir Lider Olabilmek” (1989) kitabında liderliği güzelliğe benzer, tanımlanması güçtür ama gördüğünüzde tanırırsınız şeklinde tanımlamıştır (Aslan, 2009, s. 107-108).

Liderlik bir araç olarak görülebilir ve her bireyin bu aracı kullanma yaklaşımı farklı olabilir. Bazı yaklaşımlarda iyi bir lider ortaya çıkarken başka bir kişinin yaklaşımı kötü bir liderlikle sonuçlanabilir. Bu duruma göre liderliğin belirli bir standardı bulunmadığı söylenebilir (Osmap, 1985, s. 493). Liderlik terimi literatürde çok fazla anılmış ve çokça tanımı yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazıları sunulmuştur (Pazarbaş, 2012, s. 6-8).

**Tablo 2.1.**

### *Literatürde Yer Alan Liderlik Tanımları*

<b>Yazar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Liderlik Tanımı</b>
Zaleznik	1977	İzleyenleri etkilemek amacıyla güç kullanma eylemidir
Aydın	1984	İşselleştirilmiş bir davranış biçimi ve kalıbı olarak açıklanabilir
Erdoğan	1991	Kişilerarası ilişkilerde bir tarafın istediklerini yaptırma doğrultusunda karşı tarafa yönelik güç kullanma sürecidir
Şimşek	1996	Durum ve koşullara bağlı olarak belirlenen bir amaca ulaşmak için başka insanların davranışları ve tutumlarını etkileme sanatı

Yazar	Yıl	Liderlik Tanımı
Koray	1997	Zor kullanmaksızın insanların hareketlerini yönlendirme
Bennis ve Nanus	1997	Düşünce, eylem ve davranışları etkileme ve yönlendirebilme becerisi
Goleman	1999	Hükmetmek kavramı dışında çalışanları belirli bir amaç doğrultusunda birlikte çalışabilme noktasında ikna edebilme yeteneği
Clayton	2000	Bir amaç uğruna yola koyulan kişinin başka insanların peşinden gelmesi için etkileyebilme sanatı
Ataman	2002	Kişisel amaçların gerçekleşmesi için bir grup oluşturabilme ve bu grubun faaliyetlerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi sürecidir

### 2.2.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici arasında sürekli devam eden bir tartışma vardır. Bir kişi yönetici olmadan lider ve lider olmadan da yönetici olabilir. Hiç kimse yönetici ve liderin eşdeğer olduğunu öne sürmemiştir fakat bu iki kavramın birbiri ile örtüşüp örtüşmediği bir anlaşmazlık konusudur (Yukl, 2013, s. 22). Liderin en temel işi, örgütün yönlendirmede vizyon, misyon ve temel hedeflerini belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler belirlemektir. Yöneticinin en temel işlevi ise belirlenen stratejileri uygulayarak istenilen sonuçlara ulaşmaktır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 14).

Yönetici; yönetmelikler, yasalar ve yetki düzenlemeleri ile belli bir çerçeve içinde belirlenmiş olan işleri yaptırarak sonuç almakla alakalıdır. Kısacası yöneticilik, karmaşa ile başa çıkmaktır. Liderlik ise amaçları ve hangi işlerin yapılacağını belirleyip bir vizyona sahip olmak, değişim ve yenilik yapmak, insanların güvenini kazanarak onları isteyerek iş yapmaya yönlendirebilmektir. Kısacası liderlik değişimle başa çıkmakla alakalıdır (Kotter, 1999, s.70-71).

Lider ve yönetici ile ilgili tanımları incelersek liderin, yöneticiliğin ötesinde bir etkileme gücüne sahip olmayı gerektirdiği ifade edilebilir (Korkut, 1992, s.95). Tüm liderler yönetici olmadığı gibi, bütün yöneticiler de lider değildir. Çünkü bir örgütün yöneticilere sağladığı resmi haklar, yöneticinin etkili bir liderlik yapacağına garantisini değildir (Robbins, 1998, s. 347). Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo 2.2’de verilmiştir (Arıkan, 2001; akt.: Alkın, 2006, s.9).

**Tablo 2.2.**

***Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar***

<b>Yönetici Özellikleri</b>	<b>Lider Özellikleri</b>
Yönetim yapar	Yenilik yapar
Düzeni korur	Düzeni değiştirir
Geleneksel	Yenilikçi
Sistem merkezli	Birey merkezli
Kontrol ihtiyacıdır	Güven oluşturur
Kısa süreli planlar yapar	Uzun soluklu planlar yapar
Nasıl ve ne zamanı düşünür	Ne ve niçini düşünür
Yönetime bakar	Çevresel etkilere bakar
Kabullenici yaklaşıma sahiptir	Sorgulama yaklaşıma sahiptir
Kuralları devam ettirir	Kuralları değiştirir
İşini doğru yapar	Doğru iş yapar

### **2.2.2. Liderin Özellikleri**

Kişilerin sahip oldukları özellikler yönetim görevlerinde veya liderlik pozisyonunda başarılı olmaları için yeterli şartları sağlamamaktadır. Bu özelliklerin belirli durumlara bağlı kalmayıp farklı durum ve koşullara uyum sağlıyor olmaları gerekmektedir (Keçecioğlu, 1998, s. 26).

Liderin en belirleyici ölçüsü, ekibinin diğer ekiplerden daha başarılı neticeler alması ve bunları sürdürebilmesidir. Liderin başlıca özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Baltaş, 2010, s. 124-125):

- Güvenilirdir.
- Davranışların ile söyledikleri arasında tutarlılık ve süreklilik vardır.
- İç uyumu, özgüveni ve özsaygısı yüksektir.
- Ekip üyelerine karşı sorumluluğu yüksektir.
- Öğrenmeye ve gelişime açıktır.
- Vizyon sahibidir.

Liderin takipçileri ile birlikte yarattığı ortak değer sistemi, sonucu değiştirmesini sağlayan en temel etkidir. İyi liderlerin yönettiği insanların daha mutlu ve verimli olduğu, kötü liderlerin ise yönetimindeki insanlarda umutsuzluk ve yabancılaşmaya neden oldukları görülmüştür (Baltaş, 2010, s.124-125).

### **2.2.3. Liderlik Kuramları**

Liderlik kuramları, özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları açısından ele alınmıştır.

### **2.2.4. Özellikler Kuramı**

Liderlik ile ilgili ilk çalışmalar zamanın yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi ile başlamıştır. Napolyon, Gandhi, Martin Luther King ve Atatürk gibi liderlerin ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuştur ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır (Erdoğan, 2005, s. 334).

Liderlik eğitimi yaklaşımlarının en eskilerinden biri de bazı özelliklerin ve becerilerin kişiye liderlik pozisyonu kazandırdığına inanılan özellikler kuramıdır. “Özellik” kavramı kişiliğin, huyun, ihtiyaçların, motivasyonun ve değerlerin farklı açılardan ele alındığı farklı bireysel nitelikler ile ilişkilendirilir. Özgüven, dışa dönüklük, duygusal olgunluk ve enerji düzeyi bu özelliklere birer örnek olabilir (Çetinkaya, 2014, s. 3). Liderlerin özelliklerini belirlemek için soyut ölçütler geliştirilmiştir. Liderlik özelliklerini belirlemek için geliştirilen ölçütlerin geçerlilik ve güvenilirliği de tartışma konusudur. Liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısı ile de yakından ilgilidir. Belli özelliklere sahip kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün değildir (Çelik, 2000, s. 8).

Liderde bulunması gereken özellikleri araştırmaların neticelerine dayanarak belli bir sınıflama yapmamız mümkündür. Bir liderin takipçilerinden daha zeki olması, kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurması, gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olması, amaçlara daha fazla ilgi duyması, daha fazla güdülenmesi ve izleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanması gerekir (Başaran, 1992, s. 57).

Stodgill (1948), 1904’ten 1948 yılları arasında özellikler kuramı ile ilgili yapılan çalışmaları gözden geçirmiş ve sonuçların, bir grubun amaçlarına ulaşmasında onlara yardımcı olan kişi olarak tanımlanan liderlik kavramı ile örtüştüğünü keşfetmiştir. Benzer özellikler sorumluluğu kabul etmeyi, kontrolü, hakimiyeti, başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı olmayı, inisiyatifi, anlayışı, özgüveni, kararlılığı ve arzuyu içermektedir. Yaptığı araştırmalar sonucu, özellikler kuramının, kişinin başarılı bir lider olmak için belirli özelliklere sahip olmasının üzerinde duran temel varsayımını desteklemek açısından başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Her özelliğin önemi duruma bağlı olarak değişmekte ve tüm durumlar için geçerli olan bir liderlik özelliği hiçbir araştırma tarafından belirlenmemiştir (Çetinkaya, 2014, s. 4-5).

Son yıllarda tekrar liderlik özelliklerine yönelik ilginin arttığı gözlenmektedir. Dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların, özellik kurumu ile yakından ilgisi vardır (Çelik, 2000, s. 9).

### 2.2.5. Davranışsal Kuram

Liderliği açıklamada özellikler kuramlarının yetersiz kalmasının sonucunda araştırmacılar liderlik davranışlarını araştırmaya yönelmişlerdir (Çelik, 2000, s. 10).

Davranışsal liderlik kuramına göre liderin başarısı izleyicilerine karşı ortaya koyduğu tutum ve davranışlarla orantılıdır. Liderin etkinliğinin belirleyicisi olarak takipçileri ile kurduğu iletişimin şekli, örgüt hedeflerini belirlediği zaman çizdiği profil, anlaşmazlığın olduğu durumlarda takındığı tutum, astlarına yetki devretmesi veya devretmemesi gibi etkenler öne plana çıkmaktadır. Yani davranışsal kuram, özellikler kuramından farklı olarak lidere izleyicilerinin gözünden bakmayı içeren bir kuramdır (Koçel, 2011, s. 577).

Özellik yaklaşımı başarıya ulaşmış olsaydı, liderlik gereken örgüt ve gruplarda resmi makamları dolduracak doğru insanları seçilmesi için temel oluşturacaktı. Aksine davranışsal kuram liderliğin önemli davranışsal belirleyicilerini ortaya çıkarırsa, kişileri lider olarak eğitebiliriz. Uygulama açısından davranışsal kuram ile özellik kuramı arasındaki fark, kuramların varsayımlarından oluşmaktadır. Davranışsal kuramı yönlendiren biri Ohio Üniversitesi'nde diğeri ise Michigan Üniversitesi'nde olmak üzere iki önemli çalışma yapılmıştır (Robbins, 1998, s. 172).

Yapılan bir çalışmada lider davranışları şu şekilde belirtilmiştir (Akdeniz, 2010, s. 21-22):

- Liderin çalışanlara değer veren tutum ve davranışları ortaya koyması çalışanların işe devam sürelerinde artışı ve örgüt personel devir hızında düşüşü beraberinde getirmektedir.
- Liderin görev yönelimli bir davranış içinde olması astların çalışma performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Farklı bir çalışmada elde edilen davranışlar ise şu şekilde sıralanabilir (Dikmen, 2012, s. 48-50):

- Göreve önem veren ve bireye önem veren olmak üzere iki farklı lider modeli bulunmaktadır.
- Astları ve çalışanları ile aktif bilgilendirme süreci sürdüren liderlerin işyerlerinde iletişim becerinin kuvvetli olmakta, örgüt içi iletişimin sıcak olmakta ve etkileşim yoğun görülmektedir.

- Liderin göreve verdiği önem kadar bireye verdiği önemde fazla olması, iki önemin dengeli bir şekilde sürdürülmesi verimlilik açısından önemli bir parametredir.
- Görev ve birey arasındaki dengenin korunmasında, görevin tanımlanmadığı durumlarda göreve ağırlık verilmesinin ve görev yapısının tanımlandığı durumlarda ise bireye ağırlık veren liderin daha etkin sonuçlara ulaşabileceğini belirtmiştir.

Michigan araştırmalarının genelde tutarlı bulgular ortaya koymadığı görülmüştür. Ohio araştırmaları en azından eğitim alanında daha ünlü olduğu söylenebilir (Çelik, 2000, s. 14).

Davranışsal kuram, kişinin davranışlarının açıklanmasında ve yeni davranışların öğrenilmesi veya sönmesi için gereken süreçleri inceleyen bir kuramdır. Bu kurama göre her davranış öğrenilir ve bu davranışları değişmesi olasıdır. Bu durum uzun bir değişim ve gelişim süreci gerektirmektedir. Davranışların oluşmasında gerekli faktörler şu şekilde sıralanabilir (Baransel, 1993, s. 285):

- Yalnızca ekonomik etkenler insanları motive etmez.
- İnsanların ihtiyaçları zaman içinde değişebilir.
- Davranışlarının bir sebebi bulunmaktadır.
- İnsanlar farklı lider yaklaşımlarına farklı tepkiler verirler.
- İnsanlar arasındaki ilişkilerin örgütsel etkinliğe çok büyük etkisi vardır.
- Örgütler içerisinde sosyal görevler ve davranış kalıpları da bulunmaktadır.

### 2.2.6. Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramı, özellik ve davranışsal kuramlarını kabul etmemektedir. Durumsallık kuramına göre lider, önceki liderin soyundan veya kan bağı ile gelmek yerine durumsal ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkar (Çetinkaya, 2014, s. 11). Liderler için başarının sırrı olarak lider özellikleri ve lider davranışları tek başına yeterli görülmemiştir (Çelik, 1999, s. 17). Durumsallık kuramı, liderlik kavramının salt ve katı bir kavram olarak görmenin dışında durumlara özgülük bağlamını tartışmaktadır. Her durum için geçerli olan bir liderlik bulunmamaktadır. Durumsallık kuramının temel düşüncesinde, liderin özellikleri ve etkinliği durumsal etkenlere bağlı olarak değişim göstermektedir (Naktiyok, 2009, s. 23).

Lider, ortamın ihtiyaç ve fiziki yapısına paralel şekilde ortaya çıkar. Bireysel özellikler ve farklılık dikkate alınmamaktadır. Liderlik anlayışı yaşanan durumların etkisine paralel şekilde değişir. Bunu tetikleyenlerden biri de liderin içinde olduğu ruhsal durumun etkinliğidir. Durumsallık yaklaşımına göre lider, yapılan fiilin niteliğine göre farklı davranış şekilleri göstererek çalışanları motive eder ve onlara başarılı kılma hırsı verir. Liderin içinde bulunduğu durumların dikkate alınarak incelendiği bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler ise şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 223):

- Ulaşılmak istenilen amacın niteliği
- Takipçilerin kabiliyet ve hedefleri
- Liderliğin ortaya çıktığı örgütün özellikleri
- Lider ve takipçilerin tecrübeleri ve yaradılış özellikleri

Durumsallık kuramına göre liderin ve liderliğin oluştuğu koşullar sürecin iyi anlaşılması gerekmektedir. İyi bir liderin oluşmasında davranış ve tutumların durumlara, kişilere ve örgüte göre değişim göstermesi ve mevcut koşullara uyum sağlayabilme yeteneği etkili görülmüştür (İlgar, 2000, s. 60).

## 2.3.Dönüşümcü Liderlik

### 2.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yaklaşımlar ilk olarak Dowton'un "İsyan Liderliği"ni tartışması ile ortaya çıkmıştır denilebilir (Aslan, 2009, s. 129). Dönüşümcü liderlik Burns tarafından ilk olarak 1978 yılında literatüre girmiştir. Bass'ın 1985 yılında "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" çalışması ile dönüşümcü liderlik kavramı geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, çağdaş yönetim kuramları ve araştırmalarında önem kazanmış ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır. Son yıllarda önemli olan kurumların yeniden yapılandırılma aşamasında karşılaşılan problemler etkili bir liderlik biçimi için arayışa neden olmuştur (Eraslan, 2003, s. 2-3).

Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam (1996), vizyonunu takipçileri arasında paylaşabilen, kişilerin bireysel farklılıklarını önemseyen ve takipçilerini zihinsel olarak uyaran bireyleri dönüşümcü lider olarak ifade ederken; Özalp ve Öcal'a (2000) göre dönüşümcü liderler, çevresel koşulların oluşturduğu ortamı fırsata çevirerek, örgütlerin hedeflerine ulaşması için vizyonları ile birlikte gereken koşulları hazırlayarak dönüşümlerini gerçekleştiren bireylerdir.

House, dönüşümcü liderin, karizmatik lider de olduğu şeklinde görüş dile getirmiştir. Yukl ve Van Fleet'in "İlham Verici Liderlik" terimleri de dönüşümcü liderlik yaklaşımının gelişiminde görülmüştür. Aynı zamanda Tichy ve Devanna'da on bir dönüşümcü liderin görüşlerine dayanan çalışmaları ile tarihsel süreçte dönüşümcü liderlik araştırmaları içindeki yerlerini almışlardır (Aslan, 2009, s. 129). Avolio ve Bass'a göre (1988) dönüşümcü liderler, yalnızca zorunlu olarak çevresel olaylara tepki gösteren kişiler değil aynı zamanda yeni bir çevre oluşturabilen kişilerdir (Çelik, 2000, s. 142).

Burns, dönüşümcü liderlik sürecinin, organizasyonun herhangi düzeyindeki herhangi biri tarafından gerçekleştirilebileceğini öne sürmüştür. Çalışanlara kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkisi olan kişiler sorulduğunda dönüşümcü liderler işaret edilir. Çalışanlar, dönüşümcü liderleri örnek alırlar ve onlara karşı saygı ve güven duyarlar. Cogner, dönüşümcü liderliği organizasyonda amaç ve yapının belirsiz, çalışanların ileri düzeyde eğitilmiş, yenilikçi, dürüst oldukları, organik örgütlere uygun olan liderlik şekli olarak değerlendirmiştir (Aslan, 2009, s. 131).

Alan dizin çalışmalarında liderlik kavramı için dönüşümcü liderlik kavramı ön planda görülmüştür. Yapılan çalışmalarda örgüt sisteminin işleyişi, yapısı, verimlilik ve başarı noktasında dönüşümcü liderliğin başarılı bir model sunduğu görülmüştür. James McGregor Burns bu noktada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları ile ilgili yaptığı çalışmalarla adında söz ettirmiştir. Burns çalışmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin genel özelliklerini, kurum için faydalarını, zararlarını ve hangi örgüt yapısında daha uygun çalışacağına yönelik faydalı bilgiler sunmaktadır. Burns'ün çalışmaları örgütler için liderliğin tanımı noktasında geniş, etkili ve kapsamlı bir modelleme sunmuştur. Ancak Burns son yıllarındaki çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki farklılığa ve iki kavram arasındaki ayrımın nasıl yapılacağı üzerine bilgiler sunmuştur (Avcı, 2015b, s. 91).

Etkileşimsel liderlik izleyeninin isteğini ve liderin isteğini doğuran karşılıklı bir değişim sürecini kapsar ama bu süreç göreve bağlılık/özveri için yeterli coşkunluk ve hevesi oluşturmaz. Bass'a göre dönüştürücü liderlik izleyenlerin performans ve motivasyonunu etkileşimsel liderliğe göre daha fazla arttırmaktadır ama etkili ve etkin liderler her iki liderlik türünü birlikte kullanmaktadırlar (Leithwood ve Jantzi, 2000, s. 113).

## **2.3.2. Dönüşümcü Lider Yaklaşımları**

### **2.3.2.1. Burns'ın Dönüşümcü Lider Yaklaşımı**

Burns dönüşümcü liderliği, lider ve onu izleyenler arasındaki motivasyon ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak bir bütün olarak ele almıştır. Dönüşümcü liderlikte kin, hırs ve kıskançlık gibi kötü duygulara yer yoktur. Tam tersine insanlara karşı eşit olma, bağımsız olma, barış vb. insanı önde tutan pozitif duygulara yer verilmektedir. Lider bu olumlu duyguları sürekli artırma çabasındadır. Dönüşümcü liderler, sürekli değişim ve gelişime açıktır, vizyon geliştirir ve bunların uygulanması için izleyicileri harekete geçirir. Öngörülü olması ile birlikte yeteneği ile örgüte yeni alanlar oluşturup değişimin öncülüğünü yapar, örgütün değişimini gerçekleştirir. Burns 1978 yılındaki çalışmasıyla dönüşümcü liderin izleyicilerinin moral, motivasyon ve ahlakına katkı sağlarken ülkesi içinde ne yapabileceklerini düşündüklerini vurgulamıştır. Burns' un yaklaşımında liderlik, güçten değil izleyenlerin ihtiyaç ve amaçlarına bağlılıktan oluşur. Dönüşümcü liderlik, izleyenlerin bilinçaltında bulunan gerçeğin bilince çıkararak liderlik olarak da ifade edilebilir (Aslan, 2009, s. 132).

### **2.3.2.2. Bennis ve Nanus Dönüşümcü Lider Yaklaşımı**

Bennis ve Nanus, çalışmalarında örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaya odaklanmışlardır. Etkili liderler üzerinde araştırmalar yaparak, örgütün dönüşümünde lideri dört çeşit strateji ile bağdaştırmıştır (Erdoğan, 2011, s. 52-53):

- Dönüşümcü lider net, anlaşılır, faydalı ve izleyenler üzerinde enerji yaratan, örgütün gelecekteki durumunu belirten bir vizyona sahip olmalıdır. Bennis ve Nanus yaptıkları çalışmalarında liderin izleyicilerle bireysel ilişkide avantajı ile izleyenlerinin gerçek ihtiyaçlarını saptar ve tasarlanacak vizyonda bu ihtiyaçların temel alınmasında etkin rol oynar.
- Dönüşümcü lider, örgüt değerlerine yön verir ve olan olaylardan örgüt için kabul edilen bir grup kimliği oluşturmak için izleyenleri harekete geçiren, sosyal bir mimardır.

- Dönüşümcü lider izleyenlerinin yerlerini net olarak bilmelerini sağlayarak güven ve inanç kazanır. Bennis ve Nanus, çalışmalarında dürüstlük hissini veren liderlerin olduğu örgütlerde güven duyulduğunu belirtmişlerdir.
- Dönüşümcü lider kendini iyi tanır ve güçlü yanlarını vurgulayarak takipçileri ile yakın ilişki kurup iki taraflı güven duygusu yaratabilir. Bennis ve Nanus çalışmalarında liderin pozitif öz saygısının lider ve izleyenler arasında, karşılıklı güven duygusu yaratılmasında, etkisinin olduğunu belirlemişlerdir.

### **2.3.2.3. Tichy ve Devanna Dönüşümcü Lider Yaklaşımı**

Tichy ve Devanna'ya göre dönüşümcü liderlik, makro düzeyde , örgütte reform sağlamak iken mikro düzeyde değişimi kolaylaştırma ve örgütte çalışanlara önem verme anlamına gelmektedir. Tichy ve Devanna 12 büyük şirkette yaptığı bir araştırma ile CEO'ların dönüşümcü liderliği ile organizasyon arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Liderlerin sosyal değişim, teknolojik gelişmeler ve rekabet ortamındaki iktisadi konularla birlikte nasıl olduklarını incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre; değişim ihtiyacını tanıma, vizyon belirleme ve akabinde gelen değişimi kurumsallaştırma olmak üzere üç farklı durum ortaya çıkmıştır (Aslan, 2009, s. 137).

### **2.3.2.4. Bass'ın Dönüşümcü Lider Yaklaşımı**

Bass 1985 yılında liderin ihtiyaçlarından çok astların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran bir dönüşümcü liderlik modelini anlatan bir kitap yazmıştır. Bass dönüşümcü liderliğin beklenenden fazlasını yapabilmeleri için izleyenleri beş faktörle motive ettiklerini ortaya koymuştur (Çetin, 2018, s. 22):

- Karizma: Astların ihtiyaçları liderin ihtiyaçlarının önünde gelir. Lider izleyenlerde saygı ve güven duygusu oluşturarak vizyonu ifade eder.
- Bireysel dikkat: Lider izleyenlerin ihtiyaçlarını önemser ve onlara anlamlı görevler verir.

- Entellektüel Özendirme: Gerekli ortamları oluşturarak izleyenlerin yaratıcılıklarının gelişmesi için izleyenleri teşvik eder.
- Bağlantılı ödül: Liderin izleyenleri hangi ödülü almak için ne kadar çalışması gerektiği konusunda bilgilendirmesidir.
- Ayrımcılık Yapmadan (Adil) Yönetim: Lider izleyenlerin hepsine eşit davranır.

Bass'ın dönüşümcü liderliği, izleyenlerin motivasyonunu yükselten, benliklerini artıran ve kendilerini kıymetli hissetmelerini sağlayan bir yaklaşımdır. Ayrıca izleyenler benlikleri ile liderin benliği ve misyonu arasında bir bütünlük amaçlayan liderlik türüdür. Bass'ın modelinde liderlik üç temel unsurdan oluşmaktadır (Aslan, 2009, s. 133):

- Amaçların önemi konusunda izleyenlerin farkındalığını artırır.
- İzleyenleri, kendi çıkarlarını değil ortak çıkarları üstün tutmaları konusunda ikna eder.
- Liderlik süreci ile izleyenleri teşvik eder ve izleyenlerin daha üst gereksinimlerini karşılar.

Bass, dönüşümcü liderliği genişletip, Burns'un tanımladığı işlevsel ve dönüşümcü liderliğin birbirinden ayrı gelişen süreçler olmadığını, tam tersine ikisinin de süreklilik arz eden bir süreçte olduğunu belirtmiştir.

### **2.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Bass yaptığı araştırmalar neticesinde üç dönüşümcü liderlik davranışını olarak karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak belirlemiştir. Günümüzde dönüşümcü liderliğin boyutları, sonradan Avalio ve Bass'ın yaptıkları çalışmalarında ilham kaynağı olma boyutunu da eklemeleri ile dört boyutlu olarak kabul edilmektedir (Aslan, 2009, s. 134).

### **2.3.3.1.Karizma (İdealleştirilmiş Etki)**

Lider takipçilerinin, kendilerini lider ile özdeşleştirmelerini sağlamak için karizmatik özelliklerini kullanır. Dönüşümcü liderliğin en yüksek derecesi karizmadır. Lider yüksek moral ve etik standartlar koyar, izleyenlerin bekledikleri davranışları yapar, onlar için örnek olur. İzleyenler lidere duydukları saygı sayesinde örgüte ve lidere daha bağlıdır (Çetin, 2018, s. 24). Karizma, liderin kendi duygularındaki istek ve güçlülüğü başkalarında canlandırabilen nadir görülen bir yetenek olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile kişisel bir manyetizma veya cazibedir (Kurtuluş, 2007, s. 47).

Bass'a göre karizmatik liderlerin izleyenleri üstünde güç ve etkisi vardır. Karizmatik liderlik, vizyon veren, gurur aşıl原因an, güven ve saygı kazandıran bir liderlik türüdür. Bass karizmayı, modern yaklaşımda organizasyon çeşitlerinde izleyenleri etkileme olarak değerlendirmiştir (Aslan, 2009, s. 135). Dönüşümcü lider, ortak bir misyon duygusunun varlığının önemli olduğunu belirtir. Bu liderler, etik ve ahlaki şekilde alınan kararların oluşturduğu sonuçları göz önünde bulundurur. Lider kendisine karşı saygı duyulmasını, gururlanmasını ve tatmin olmasını sağlar. Grubun için yararlı olacak tüm menfaatleri, kendi menfaatlerinin önünde tutar.

### **2.3.3.2.Entelektüel Uyarım**

Dönüşümcü lider, izleyenlerin sorunlarını fark edebilmeleri için onları sorgulamaya iter. Sorunlar karşısında yeni çözümler bulabilmeleri için onlara cesaret verir ve destekler. Lider izleyenlerinin çözümleri kendine düşüncelerine uymasa bile eleştirmez, yeni düşüncelere açık olur. Entelektüel uyarım boyutunda dönüşümcü lider, sürekli sorgular, sorunları yeniden tanımlar ve önceki olaylara yeni bakış açısıyla yaklaşır. Lider farklı olduğu için izleyenlerinde farklı olmasını bekler ve onları bu durumda destekler. İzleyenlerini eleştirmeden onlar için yenilikçiliklerini geliştirecekleri ortamlar sağlar (Aslan, 2009, s. 136). Bass ve Avolio (1993)'ya göre entelektüel uyarım ile lider şu davranışları gösterir (Öncü, 2017, s. 31):

- Takipçilerin olan durumları yeniden sorgulamasını sağlar,
- Geçmişteki problem çözümlerini bugüne uyarlar,
- Takipçileri sorunlara farklı açıdan bakmaları yönünde teşvik eder,

- Değişime hazır olma düşüncesi oluşturur,
- Problemlere değişik çözümler sunar,
- Kendi düşüncesine uymasa bile tüm düşüncelere açıktır.

### **2.3.3.3. Bireyselleştirilmiş İlgi**

Dönüşümcü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurur, onların var olan kabiliyetlerini tespit ederek başarabilecekleri hedefler koyar. Lider, takipçilerine rehberlik eder, onların gelişimi için yeni ortamlar hazırlar, gelişim ve öğrenmeye destek veren bir örgüt iklimi oluşturur. Böylece takipçiler var olan imkan ve kabiliyetlerinin en yüksek seviyesine ulaşarak bunları örgütün başarı ve menfaati için kullanır (Avcı, 2015b, s. 92). Bu boyutta lider, izleyenlerin bireysel farklılıklarını kabul ederek, kişisel gelişimlerine destek verip rehberlik ederek, izleyenlere kişisel ihtiyaçlarını önemseyen ve gelişimlerini artıracak anlamlı görevler verir (Aslan, 2009, s. 136).

### **2.3.3.4. İlham Kaynağı Olma**

Bass'a (2003) göre; kendine güven ve saygı duyulan liderler, izleyenlerin hayatına anlam katarak onara örnek olur, gelecek için çekici amaçlar belirlemelerini sağlayabilirler. Yukl'a (1999) göre ise ilham kaynağı olmada izleyenler var olan vizyona karşı gelme gibi aktivitelerin içine girmezler. Liderin, özgüven, dinamizm, mizah duygusu gibi kişilik; bilgi ve tecrübe gibi mesleki; iletişim becerileri yönünden sosyal özellikleri izleyenler için ilham kaynağı olur ve onları motive eder. İlham kaynağı olma ile idealleştirilmiş etki arasında birbirine yakın bir ilişki vardır fakat ilham veren liderin izleyicileri liderin sadece hedeflerine bağlıken idealleştirilmiş etki boyutunda liderle de bir bağ oluşur (Çetin, 2018, s. 25).

### 2.3.4. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Küreselleşen ve gelişen dünyada örgütlerinde büyümesi ile bir rekabet ortamı doğmuştur. Liderler ise bu süreçte farklılaşan örgütsel ve çevresel etkenlerle başa çıkabilmek için girişimci, müzakere edici, motive edici, yol gösterici, ilham verici, ve destekleyici roller oynayarak örgüt yöneticilerini yönlendirirler. Yukl'a (1999) göre dönüşümcü liderlik yaklaşımı duygu ve değerlere önem verir. Bu yaklaşımda liderin takipçileri üzerindeki etkisi ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü lidere takipçiler hayranlık, saygı, sadakat ve bağlılık duyarlar ve bu etkileme gücü, izleyenleri etkileyerek onların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmalarını sağlar (Köse, 2013, s. 15). Dönüşümcü liderin özellikleri ile ilgili olarak literatürde çok fazla bilgi vardır. Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Kandemir, 2018, s. 8):

- Dönüşümcü lider, ortak bir vizyon oluşturur ve bunu onu izleyenlerle paylaşır.
- Dönüşümcü lider, izleyenleri zihinsel uyarım ve yaratıcılığa teşvik eder.
- Dönüşümcü lider, izleyenler üzerinde karizmatik bir etkiye sahiptir.
- Dönüşümcü liderin, iletişimi kuvvetli ve motivasyonu yüksektir.
- Dönüşümcü liderler, kendilerini değişimin temsilcisi olarak kabul ederler.
- Dönüşümcü lider, izleyenlerine inanır.
- Dönüşümcü lider, hayatı boyunca araştırır ve öğrenir.

Bass 'a göre dönüşümcü lider (Bresctick, 1999, s. 120):

- Örnek davranışlar ile oluşturduğu vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, izleyenler lidere saygı ve güven duyar (Çevresindekilere Örnek Olma).
- Üst düzey beklentileri tartışır, çabaya dikkat çekmek için semboller kullanır. Basit bir dille önemli amaçları açıklar (İlham Verecek Güdüleme Oluşturur).

- Zekaya ve akılcılığa önem verir ve problemleri dikkatli bir şekilde çözüme kavuşturur (Entelektüel Uyarım).
- Kişilere dikkat eder, Her bir çalışanı ile kişisel olarak ilgilenir, fikirler verir, yol gösterir (Bireysel Destek Sağlama).

Vizyon sahibi olmanın dönüştürücü bir liderin en önemli özelliklerinden biri olduğuna birçok araştırmacı tarafından dikkat çekilmiştir. Senge (2006) göre bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerini vizyon belirler. Vizyon sahibi bir dönüştürücü lider, özgün bir vizyon oluşturarak örgütü harekete geçirip, örgütü yeniliklerin gereklerine göre düzenler (Köse, 2013, s. 16).

### **2.3.5. Eğitimde Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik, gelişen ve değişen dünyada her sektörün gereksinim duyduğu bir liderlik şeklidir. Çünkü değişim ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı çağımızda, bu süreçleri yönetip ve yönlendirebilecek yeterlilikte liderlere gereksinim duyulmaktadır (Eraslan, 2003, s. 29).

Değişim kültürünün önemi, dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile ortaya çıkmıştır. Değişim ancak uygun bir kültür ile olabilir. Değişim kültürünü oluşturup, yönetebilen dönüştürücü lider, değişime uyum sağlayan bir okul kültürü oluşturur. Dönüştürücü liderlik uygulamaları (model olma, destekleme, özendirme, birlikte çalışma vb.) okul kültürünü değişim ve yenilik yönünde değiştirir. Araştırmalara göre dönüştürücü liderlik eğitimsel değişikliği kolaylaştırmaktadır. Dönüştürücü liderlik öğretmenlerin iç doyumunu artırır bunun sonucunda öğretmen yeni öğrenme ve öğretmen yaklaşımları geliştirerek, hem kişisel gelişimine hem de öğrencilerin güdülenme ve öğrenmelerine katkı sağlar (Köse, 2013, s. 24).

Okul liderliği ile ilgili yapılan araştırmalar lider davranışlarını ve uygulamalarını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Yakın geçmişte liderin bilişsel ve duyuşsal özelliklerine yönelik yapılan araştırmalar artmıştır. Bass (1985) , okul ve okul dışı örgütlerde dönüştürücü liderlik davranışını ölçmeye yönelik anket hazırladı ve uyguladı. Reitzung ve Reeves (1992), liderliğin niteliği ilgili araştırmalar yaptılar. Sonuç olarak, okul liderliği uygulamaları ile alakalı yapılan araştırmalar, çoğunlukla öğretmenlerin liderliğe ilişkin algılarına dayanıyordu (Çelik, 2000, s. 148).

Öğretimin okulların örgütlenme ve yönetimi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Günümüzde okullar başkalarının hazırladığı değişimi uygulayan birimler değil, kendi değişimini başlatabilecek sorumluluğa sahip birimler olmalıdır. Eğitimi geliştirme çalışmalarında öğretmenlerin görüşleri, dışarıdaki uzman görüşlerinden daha önemlidir. Okul liderliğini geliştirme çabaları, okul yöneticileri ile birlikte öğretmen ve velileri de ilgilendirmektedir. Okul yöneticilerinin problem tanıma ve çözerken üstlendiği yeni rolü, yenilikçi liderlik rolünün gelişmesi ile yakından ilgilidir (Hallinger, 1992, s. 40).

Dönüşümsel liderlik, karar verme sürecinde ortaya çıkan sorunları gidermede, öğretmenlerin örgütsel çatışmalarını çözmede, okula hizmet eden toplumsal çevre ile iyi ilişkiler kurmada oldukça etkilidir. Dönüştürücü bir liderin yönettiği bir okulda, öğretmenlerin hedeflerini yüksek olmalı, örgütte ortak bir hedef geliştirilmiş ve hedefler adına ortak eylemler gösteriliyor olmalıdır. Dönüşümcü bir liderin olduğu örgütte amaçları herkesin benimsemesi, ortak bir değer sistemi oluşturur (Çelik, 2000, s. 150).

## **2.4.Örgütsel Sinizm**

### **2.4.1. Sinizm Kavramı ve Tarihçesi**

Sinizm kavramı, çok boyutlu bir kavram olup felsefe, sosyoloji, din, politik bilimler ve psikoloji gibi farklı sosyal bilimlerin de üzerinde çalıştığı bir kavram olmuştur. Belirtilen disiplinlerin her biri sinizm kavramını farklı bakış açısı ile ele almış ve farklı yönlerini değerlendirmişlerdir. Sinizm kavramı “yaşam felsefesi” olarak açıklandığında tüm dünya işlerinden uzaklaşma dünya nimetlerinden uzak durma; gündelik yaşam felsefesinde ise, iletişimde ”dobra dobralık” ve “cesaret” davranış boyutunda ise çoğunlukla “sakinmazlık” ve “ayıp tanımazlık” ile beraber kullanılmıştır (Şirin, 2011, s.22-24).

Sinizm, insanların çoğunlukla farklı insanları, bencil, hilekar ve değer verilmeyecek olarak düşünen olumsuz düşünceleridir. Sinizm kişinin insanın doğasına ve yaratılış gayesine dair düşük seviyede bilgi sahibi olmasıdır. Bir başka görüşe göre sinizm farklı insanlara güvenilemeyeceğine, insanların acımasız olduğuna ve kişilerin herhangi bir şeyi isteme nedeninin kendisine saklanması gerekliliğine inanmasıdır şeklinde tanımlanmıştır (Kabataş, 2010, s.5).

Yapılabilecek en genel tanımı ile sinizm; kişiye, gruplara, sosyal topluluklara ve kurumlara dair onları küçümseme ve güvensiz bulma tutum ve davranışlarının tümüdür. Bu tutum ve davranışlar yaşanan örgütsel değişimlerde örgütün farklı şekilde sonuçlar çıkarmasında ve çalışan diğer insanların bireyin kendisi ile benzer şekilde düşündüğünü belirtmesi durumunda ortaya çıkar (Gün, 2015, s.9).

Sinizm kavramını açıklarken kişilik özelliklerinin de üzerinde durulmuştur. Sinizm ve kişilik özelliklerine vurguyu yapan Graham (1993) kişilik özelliklerini şu şekilde belirtmiştir:

- Farklı insanları yalancı, bencil ve ilgisiz kişiler olarak düşünme.
- Arkadaş canlısı ve yardım sever olmama.
- Baskı yapma ve insanlara düşmanca yaklaşma.
- Başkalarından gelen taleplere alınma ve bunu olumsuz şekilde yorumlama.
- Başkalarının ihtiyaçlarını ve dürtülerini sorgulama.

Sinizm kavramı alan dizinde örgütsel sinizm olarak da karşımıza çıkabilir. Bu kavramı kısaca açıklayacak olursak; örgütsel sinizm örgüte dair “olumsuz inanç ve duygu” örgüte ilişkin “aşağılayıcı” ve “eleştirici” davranışlarda bulunma yönelimindeki inanç ve duyguların tümünü de kapsamaktadır. Örgütsel sinizm, örgüte dair gizli ya da açık bir şekilde gerçekleştirilen ağır eleştiriler, sinik inançlar, olumsuz duygular ve olumsuz davranışlar şeklinde tarif edilmektedir (Akt, Görmen, 2010, s.86; Helvacı ve Çetin, 2012, s.1477).

Sinizm kavramı, 2300 yıl kadar geçmişe uzanan bir kavramdır. Yüzlerce yıl süresince filozoflar, din adamları, yazarlar ve akademisyenler tarafından araştırmalara konu olan ve tartışılan bu kavram günümüzde iş hayatı ve örgütler için son derece önemli bir konudur. Bu sebeple sinizmin kavramının iyi anlaşılması ve sonuçlarının doğru şekilde değerlendirilmesi son derece kritiktir. Sinizm yaklaşık milattan önce 4. yüzyıl zamanlarında Antisthenes tarafından ortaya atılan eski bir Yunan felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk zamanlarında erdem ile ilgilenen bu felsefenin takipçileri sinikler olarak bilinmektedir. Sinikler, erdemin mutluluğa ulaşmak adına en gerekli şey olduğuna ve mutluluğa ulaşmak için erdemin yeterli olduğuna inanırlardı (Çetinkaya, 2014, s.4-7).

Yüzyılı aşan bir zamandır sinizm, sinik tavırlar ve sinizm içeren kavramlar, siniz kavramından ve öğretisinden aldıkları manaları ile dilimizde kullanılmaya başlanmıştır. Sinik kavramı Oxford İngilizce sözlüğünde Anthistenes tarafından ortaya atılan rahatlığa, hayatın zevklerine ve zenginliğe karşı çıkan eski bir Yunan öğretisidir. Bu öğreti insani güdü ve davranışların iyiliğinin ve içtenliğini kötüleyen alaya alan bir öğreti şeklinde tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006, s.200-204).

Son zamanlarda, özellikle Amerika ve Avrupa ülkelerinde yöneticiler, siyasiler ve kamuoyu sinizmin etkilerini tartışmakta ve üzerine çalışmalar yapmaktadır. Şirket skandalları ve üst düzey yöneticilerin yanlış değerlendirilecek finansal ilişkileri, sinizm kavramı ile ilgili konular ve bu konuda yaşanan tartışmalar sürekli olarak konuşulmaya ve değerlendirilmeye başlandı ve sinizm kavramı gazete, internet ve dergi gibi ortamlarda da tartışıldı.

Sinizmin kültürel noktada yayınlanması mizahi bir açıdan olmuştur. Ünlü karikatürist Scott Adams yayınladığı karikatür serisinde 'Dilbert' karakteriyle gülünç yönetim ve mutsuz çalışanlar gerçeğini anlatmıştır. Karikatür serisinin Dilbert İlkesi adı altında kitaplaştırılması da Parkinson Kanunu ve Peter İlkesi kitaplarının devamı niteliğinde görülmesine neden olmuştur. Bu kitap sinizmin tanınmasında mizahi yolun ironik kullanım örneği olarak alan dizinde yerini almıştır (Cartwright ve Holmes, 2006, s.200-204; akt.: Kabataş, 2010, s.9).

## **2.4.2. Sinizmin Nedenleri**

### **2.4.2.1.Yaş**

Kişilerin içerisinde buldukları yaş dönemleri, hayata dair olan beklentilerini, mesleklerine olan tutumlarını ve algılarını etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda yaş ile sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde 18-25 ya arası çalışanların 55 yaş ve üstü çalışanlara göre daha sinik olduğu belirlenmiştir. Farklı bir söylem ile anlatılacak olursa, yaş ile sinizm arasında negatif yönde bir ilişkili olduğu saptanmıştır (Ada ve Yarım, 2017, s.75-77).

#### **2.4.2.2.Cinsiyet**

Sinizme etki eden bir başka faktör de cinsiyettir. Erkek ve kadının, iş hayatına dair benzer tepkiler verdiği ve benzer tutumlar sergilediklerini gösteren araştırmalar olması ile beraber, çoğunlukla farklı davranışlar ve tutumlar sergiledikleri görüşü de yaygındır. Cinsiyet- rol sosyalleşmesindeki değişimlerden kaynaklı, kadın ve erkek çalışanlar hem iş yaşamından farklı şeyler beklemekte hem de hem de iş hayatını farklı değerlendirmektedir. Bu durumda cinsiyetler arası sinizm algısına etki etmektedir (Kalağan, 2009, s.17).

Genel olarak kadınların erkeklere oranla daha duygusal olmaları ve durumların yarattığı sonuçlardan erkeklere oranla daha fazla etkilendikleri bilinmektedir. İş ortamının getirdiği profesyonel ilişkilerin yanında başarı ve başarısızlık uçları da bulunmaktadır. Başarısız eylemler gerek işverenler gerek çalışanlar arasında hoş karşılaşılan bir durum değildir. Kadınlar örgüt içinde gerçekleşen olumsuz durumlardan daha çabuk etkilendiklerinden sinizm özellikleri de erkeklere oranla yüksek olabilmektedir.

#### **2.4.2.3.Medeni Durum**

Kişilerin evli ya da bekar olma durumları, özellikle örgütsel sinizme etki edecek bir etmen olarak düşünülmektedir. Örgütsel sinizm ve medeni durum ilişkisi incelendiğinde bekar çalışanların örgütsel sinizm seviyelerinin evli çalışanlara oranla daha yüksek değer aldığı saptanmıştır (Ada ve Yarım, 2017, s.75-77).

Bekar olmak toplum içerisinde evlilik kadar iyi bakılan bir medeni durum değildir. Bekar olan kişilerin ailelerin olmadıkları için sorumluluk sahibi olmadıkları ve sorumluluktan kaçtıkları gibi olumsuz imajlar oluşabilir. Bunun yanında bekar kişilerin uyumsuz oldukları yönünde oluşan yanlış düşünceler onların grup içine alınmasında ve iş ortamında örgütsel kaynaşma içerisinde yer almalarında sorun yaratan bir durumdur.

#### **2.4.2.4.Eğitim Durumu**

Eğitim seviyesi, kişilerin iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilere etki eden önemli değişkenlerden birisidir. Çalışanların eğitim seviyesi arttıka, iş hayatına ve işe atfedilen beklentiler ve anlamlar da değişmektedir. Bu konu hakkında çalışmalar incelendiğinde, eğitim durumu faktörünün örgütsel sinizm davranışına etki eden önemli faktörlerden birisi olduğu gözlenmiştir. Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011, s.348-350; Kalağan, 2009, s.18).

Eğitim seviyesi kişinin entelektüel birikimini de yansıttığı için sinizm ile ilişkili görülmüştür. Eğitim seviyesi kişinin başa çıkma tutumlarını, olaylara bakış açısını, krize müdahale yaklaşımlarını ve gerek zeka gerekse duygusal zeka gibi alanları etkileyen çok yönlü bir demografik özelliktir. Bu gibi kişilik özellikleri kişinin sinizm ile mücadelesinde koruyucu ve önleyici parametreler olarak da görülmektedir.

#### **2.4.2.5.Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı, örgütsel sinizme etki eden önemli değişkenlerden birisi olarak ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalarda, çalışanların işverenlerine ve iş yerlerine olan adalet değerleri zayıfladıka, örgütsel sinizm davranışlarının arttığı saptanıştır (Sur, 2010, s. 31).

Örgütsel adalet gerek ekonomik adalet gerekse işbölümü adaleti kapsamında incelenebilir. Adil olan bir işveren örgütün her alanında her noktada adil olmalıdır. Sadece ödenen ücret noktasında adaletli olunması diğer sosyal ve üretim alanlarındaki adaletin kısır kalması sinizm duygularını tetiklemektedir. İşveren kişilerle ilişkilerinde, verilen izin ve görev dağılımının izlenmesinde ve örgüt içi dengelerin korunmasında adil olmak zorundadır ki böylelikle çalışanlar kendilerini sinik hissetmeyecektir.

#### 2.4.2.6.Örgütsel Politika

Örgütsel politika kavramı, örgütlerde ve işyerlerinde karar alma sürecine etki eden, örgüt yapısı tarafından çok fazla kabul edilmeyen ve kişisel menfaatlara dayalı davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel politika örgüt ya da işyeri amaçlarının doğru bir şekilde ele alınması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel politikalar çalışanların davranış ve kararlarına dair tutumlarıdır. İş yerlerinde belirli bir davranışın ya da hareketin yasak olup olmaması durumu örgütsel politikalara bakılarak neticelendirilir. Bu nedenle işyeri politikaları kişilerin sinizm davranışlarına doğrudan etkide bulunmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011, s.348-350; Sur, 2010, s.32).

#### 2.4.3. Sinizmin Belirtileri

Sinik tutumlar gösteren kişilerin özellikleri incelendiğinde; kişilerde bir gruba, bireye ya da kuruma karşı olabilecek negatif duyguların siniklerde gözlemlendiği görülmektedir. İşyeri veya örgüt kapsamında düşünüldüğünde sinik kişilerin gösterdiği davranışlarının kendi kişiliklerinin yanında örgütsel bazı faktörlerde olabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010, s.151-152).

Sinizmin belirtileri hakkında düşünce ve davranış boyutunda birçok belirti sınıflanmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Çetinkaya, 2014, s.37):

- Sinik kişiler yalan söylemenin, doğal davranışlar göstermemenin ve başka insanları istismar etmenin insanların bir özelliği olduğunu düşünürler.
- Sinikler, kişilerin davranışlarının arka planında gizli güdülerinin olduğunu varsayalar,
- Sinikler, insanların seçim yaparken sadece kendi benliklerini, tutarlı olmayan davranışlarda bulduklarını ve güvenilmez olduklarını söylerler,
- Sinik kişiler, psikolojik nesnenin dürüstlük ve içtenliği barındırmadığını bir kesinlik içinde söylerler,
- Sinikler birey, örgüt, toplum ve topluluk gibi psikolojik nesnelere rahatsızlık duyarlar. Bu nesnelere ilgili bazı zamanlarda sıkıntı hatta utanç gibi duygular bile hissedebilirler.

- Sinik kişiler başka bir davranış şekli incelendiğinde, öfke ve kırgınlıklarının acısını çıkartmak adına yüksek ihtimalle kendi çalıştıkları kurumu eleştiri yağmuruna tutacaklardır.
- Son olarak sinik davranışlar gösteren kişiler, işyerlerinde yöneticilerin toplam kalite veya çalışan katılımı gibi önemli değişim programları uygulama çabalarına karşı aşırı düzeyde güvensiz olacaklardır.

#### **2.4.4. Sinizm Türleri**

İş yaşamında ya da gündelik yaşamda her insan aynı olaydan aynı düzeyde etkilenmeyebilir. Sinizmin oluşumunda iş yerlerinin, örgütlerin karakteristik özellikleri birbiriyle ilişki içerisindedir. Bu duruma bir örnek verecek olursak; iş etiğine kıymet veren birey, yoğun çalışır ve iş yerinden de ona dürüst ve saygı göstermesini ister. Eğer örgüt bu beklentileri karşılamazsa ya da görmezden gelirse iş gören hayal kırıklığı yaşar ve örgüte karşı aşırı şüphe ile yaklaşmaya başlar. Diğer taraftan içtenlikten yoksun, ilgisiz olan birey yaşamış olduğu deneyimlerden kaynaklı sinik olmayabilir. Çünkü ya gerçekçi bir şekilde düşünmeyi öğrenmiş veya o kişide var olan sisteme bir şekilde uyum sağlayan birisidir. Bu ve benzer durumlardan dolayı bazı sinizm türleri sınıflanmıştır (Polat ve Meydan, 2010, s.148).

##### **2.4.4.1. Kişilik Sinizmi**

Sinizm, bireyin doğuştan getirdiği, devamlılığı olan algıdır. Bu bireyler toplumdaki insanların tümü için olumsuz tutum ve düşüncelere sahiptir. Hiçbir insanın iyi olmadığına inanırlar, bu durumdan dolayı her şeye bir şüphe ve güvensizlik duygusuyla yaklaşmaktadırlar. Kişilik sinizmi, alaycı bir küçük görme be bireyler arası zayıf ilişkilerle beraber gözlenir. Kişilik sinizmi görülen bireylerde dünyaya ve insanlara karşı oturmuş ve kökleşmiş bir şüphe duygusu vardır. Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin psikolojik bir faktörüdür (Polat, 2014, s.40).

#### **2.4.4.2.Çalışan Sinizmi**

Çalışan sinizmi, iş gören ve işveren arasındaki sözleşmenin bozulması demektir. Yani iş görenin güveni zedelenmekte, çalıştığı işyerine dair olan inancı azalmakta ve işyerindeki adalete kuşku ile bakmaya başlamaktadır. Ayrıca çalışan sinizmi iş görenin özellikle üst seviye yöneticilere ve diğer departmanlara karşı olan tutumlarını içine almaktadır. Örgüt içerisindeki çalışan sinizmine sahip bireyleri fark etmek ve gerekli önlemi almak adına bu sinizm türü son derece önemlidir (Kabataş, 2010, s.16-18).

#### **2.4.4.3.Mesleki sinizm**

Bazı meslek gruplarında, tüketici kişilerle ortaya çıkan stresli diyaloglar, iş görenleri duygusal açıdan yormakta ve onları birçok açıdan tüketmektedir. Bu durumu örneklendirmek istersek; yardım etme hedefli meslek gruplarında (hemşirelik, doktorluk, sosyal hizmet çalışanı vb.). etkileşim sorun odaklı olabilmekte, geri dönüşler negatif yönde olmakta ve başarısızlıklar çok fazla büyütülmekte ve birçok konuda iş birliği gerçekleştirilememektedir (Naus, Iterson ve Roe, 2007, s.689-690; Polat, 2014, s.39-41).

Meslek veya iş sinizmi, bireyin kendisini mesleği ile ilgili birçok konuda geliştirmesinin engellenmesiyle bir tür baş etme tekniğidir. Kişilerin kendilerini işlerinden uzaklaştırmalarına neden olmaktadır. Meslek sinizmi duyarsızlaşma, vurdumduymazlık, işten kopmalar ve tükenme ile karakterize olmuştur. Ayrıca yapılan çalışmalara göre, meslek sinizmi, mesleki tükenme ve birey-rol çatışması ile doğrudan ilişki içerisinde (Kabataş, 2010, s.16-18).

#### **2.4.4.4.Sosyal/Toplumsal Sinizm**

Kişi ile toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulmasından bu sinizm türü doğmaktadır. Bahsedilen psikolojik sözleşme, kişi ile örgütlerin beklentilerinin birbiri ile uyum içerisinde olması şeklinde düşünülebilir. Belirtilen sözleşmenin zedelenmesi kişinin sözleşmeye dair olan inancın bozulmasına yol açmaktadır. Çünkü burada kişi mağduriyet yaşamaktadır. Böylelikle sisteme ve topluma olan güveni yara almış ve daha da önemlisi, diğer insanlara inanma noktasında bir

gerileme yaşanmaktadır. Toplumsal sinik olan kişilerin en önemli özelliği, yaşadıkları mağduriyet nedeniyle suçlu buldukları sosyal ve ekonomik örgütlere ve örgüt yapılarına yabancılaşma hissetmeleri ve kendilerini bu konuda çaresiz hissetmeleridir (Polat, 2014, s.39-41).

#### **2.4.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Dean, Brandes ve Dhardwadkar (1998) sinizmin 3 boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar bilişsel davranışsal ve duyuşsal boyutlardır. Bu boyutların kısa açıklaması aşağıdaki gibidir (akt.: Mahmood, 2017, s.16-17).

##### **2.4.5.1. Bilişsel Boyut**

Bu boyutun bakış açısına göre, sinik bireyler örgütte kendilerine sürekli ihanet edildiğini ve örgütün güvenilir olmadığını sanırlar. Bunun nedeni adalet, samimiyet ve dürüstlük gibi olumlu niteliklerden yoksun olduğunu düşünmeleridir. Bununla beraber, yönetici statüsündeki kişileri her işlerinde ve isteklerinde bir kişisel menfaatlerinin olduğunu düşünürler. Birçok araştırmacı tarafından sinizm ve kişilerdeki bilişsel boyut incelenmiş ve aşağıdaki çıkarımlar yapılmıştır (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2012, s.132; Şirin, 2011, s.28-30):

- Örgütlerin içerisinde örgütsel ilkelerden ve kurallardan yoksun bazı uygulamalar gerçekleştirilmektedir.
- İş görenler örgütün resmi bildirimlerini ciddi şekilde değerlendirmemektedir.
- Örgüt içerisindeki kişilerin davranışları ve tutumları tutarsızlık göstermektedir.
- Örgüt içerisindeki ilişkiler bireylerin faydalarına bağlı olduğu için bazı değerler göz önüne alınmamaktadır.

### **2.4.5.2.Duygusal Boyut**

Örgütsel sinizmin duygusal boyutunun bakış açısına sinik bireyler, örgütlerinden ve işyerlerinden utanabilmekte ve örgütüne karşı öfke veya nefret gibi olumsuz duygular besleyebilmektedir. Farklı bir söyleyişle, örgütsel sinizmin bu boyutu kendini beğenme, karşıdaki kişiyi küçük görme, nefret güvenmeme ve hayal kırıklığı gibi duyguları kapsamaktadır (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2012, s.132).

### **2.4.5.3.Davranışsal Boyut**

Sinizmin bu boyutunda kişiler, örgütte yaşanacak yani yaşanması muhtemel olan olaylar hakkında kötümser ve olumsuz çıkarsamada bulunurlar ve karşısındaki kişileri küçük düşürecek ve aşağılayacak tutumlar sergilerler. Bu kapsamda sürekli olarak şikâyetle bulunma, dalga geçme, ağır eleştirilerde bulunma, iş görenlerin birbirleri ile manalı bakışmaları ve sonrasında birbirlerini küçümser şekilde gülmeleri gibi davranışlar bu boyut çerçevesine girmektedir (Mahmood, 2017, s.16-17).

### **2.4.6. Örgütsel Sinizme Kuramsal Bakış**

Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı, beklenti kuramı, sosyal güdülenme kuramı ve atfetme kuramı oluşturmaktadır.

#### **2.4.6.1.Beklenti Kuramı**

Beklenti kuramı Vroom (1964) tarafından geliştirilmiş ve güdülenme kuramlarından da birisini oluşturan bu kuram iş görenlerin bireysel beklentileri ile doğrudan ilişkilidir. Çalışan bireylerin beklentileri, ödül ve amaç doyumunu çalışanların gösterdikleri gayret çabaların seviyelerini belirlemektedir. Bu kuram 3 temel ilişkiye odaklanmaktadır (akt.: Gül, 2015, s.18). Bunlar şu şekildedir (Ada ve Yarım, 2017, s.72-73):

- Performans-Ödül İlişkisi: İş gören bireylerin gösterdiği çalışma performansı neticesinde ödül alacağına dair beklentisidir.

- Çaba-Performans İlişkisi: Çalışan bireyin, gayreti oranında performans alacağına dair olan inancıdır.
- Ödül-Bireysel Amaç İlişkisi: Bu ilişkinin bakış açısına göre, verilen ödül çalışan kişinin gereksinimlerini ne düzeyde kapatırsa çalışan kişinin ödülü arzulanma seviyesi yani ödülün kişideki çekiciliği o derecede yüksek olacaktır.

#### **2.4.6.2.Duygusal Olaylar Kuramı**

Duygusal olaylar kuramı, duyguların kişilerin davranışları üzerinde büyük bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Bu kuram bu etkiler üzerine çalışmalar ve açıklamalar yapmaktadır. Bu kuramın bakış açısına göre; kişilerin geçmiş yaşantısında ve örgüt dışında yaşadıkları etkisinde kaldıkları duygusal deneyimler kişilerin iş hayatına ve örgüt içindeki davranışlarına etki etmektedir. Bundan dolayı kişinin örgütü anlama ve algılama şekli sinik tutumlar göstermesine o gün ya da geçmişte yaşadığı olumsuz duygusal deneyimler yol açabilmektedir (Gül, 2015, s.19).

#### **2.4.6.3.Sosyal Değişim Kuramı**

Bu kuramı 1964 senesinde Blau tarafından geliştirilmiştir. Sosyal değişim kuramının temelinde kişilerin hayata tutunması için insan ilişkilerinin önemi ve sürekli olarak diğer insanlarla etkileşim halinde olması üzerinde durulmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bir çalışan örgüt içerisinde kendine iyi davranıldığını ve örgüt tarafından kabul gördüğünü hissederse kendisinde örgüte iyi davranmak ve kurumuna zarar verecek davranışlardan kaçınmak ister. Böyle bir durumda örgüt içerisinde sinizmin olumsuz etkileri hissedilmeyebilir. Bu kuramın temel varsayımı, kişilerin ödül alma beklentisi ya da bir şekilde onurlandırılma, dikkate alınma gibi olumlu geri dönüşler için sosyal ilişkilerini sürdürdüğü görüşündedir (Yıldız, 2013, s. 855-858).

#### **2.4.6.4. Atfetme Kuramı**

Sinizmi açıklayan diğer bir kuram atfetme kuramıdır. Bu kuram, kişilerin davranışlarının altında yatan nedenleri kişiyi o davranışa iten durumları anlama isteğinden doğmuştur. Bir kişinin davranışı ya kendisine özgü kişisel özelliklerinden ya da içinde bulunduğu çevresel şartlardan etkilenmektedir. Bireysel özellikler sonucunda ortaya çıkan davranışlar bireysel özelliğe dayalı yüklem süreçlerini, çevresel şartlar sonucu meydana gelen davranışlar ya da tutumlar çevresel koşullara dayalı yüklem süreçlerinin meydana getirmektedir. Bu kuram kişilerin diğer insanların davranışlarının nedenlerinin nasıl değerlendirmeye aldığı ile ilgili düşünceleri kapsar. İnsanlar yaşanan birtakım olumsuz durumlardan sonra o tür durumların ya da olayların algılanmasına dair nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıfların bazıları; sempati, sorumluluk kararları, stres ve umut gibi duygulara neden olan beklentiler ile neticelenmektedir (Bakker, 2007, s.119-120; Kalağan ve Güzeller, 2010, s.85).

#### **2.4.6.5. Sosyal Öğrenme Kuramı**

Sosyal güdülenme kuramı, çalışanların neden sinik olduklarına dair farklı tahminler yürütmekte ve tahminlerin değerlendirildiği kuramsal bir yapı oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde yaşanan ve örgütsel sinizme yol açan bazı olayların iş görenler tarafından nasıl değerlendirildiği ve bu değerlendirmelerin örgütsel sinizm içerisindeki payının değerlendirilmesi gibi konular üzerine çalışmalar yürütmektedir (Yıldız, 2013, s.860).

#### **2.4.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

İlgili alandizin incelendiğinde sinizmin olumlu olumsuz bazı sonuçları olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ile iş doyumunu ve örgüte bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin varlığından bahsedilirken yabancılaşma ve sendikalaşma ile arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Kalağan, 2009, s.85).

### **2.4.7.1.İş Doyumu**

İş doyumu, kişinin beklediği ya da istediği çıktılar ve gerçekte elde edilen çıktılar ile ilişkili olarak işine karşı hissettiği duygusal tepkilerdir. İş doyumu kavramı, yapılan iş üzerine odaklanırken örgütsel sinizm, çalışılan kurum üzerinde değerlendirmeler yapmaktadır. Sinizmin her çeşidi iş doyumunu engellemektedir. Kişilik sinizminde çalışanlar, işlerinin kişilerarası olan yönlerinin çok stresli ve yorucu olarak tarif etmektedir. Bu kişilerin yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve altında çalışanlara karşı kötü niyetleri, o kişilerin stresle en iyi şekilde başa çıkma tarzı olan sosyal iletişimden yoksun kalmalarına yol açmaktadır (Kılıç, 2011, s.25-26).

Sinizm gerek fizyolojik etkileri gerekse psikolojik etkileri dolayısıyla kişinin işten soğumasına neden olmaktadır. Kişinin çalışması ve üretmesi için gerekli motivasyonu kaybolmuş durumdadır. Bu durum işe duyulan doyumdaki azalma en sonunda ise mevcut işi değiştirmeye yönelme gibi sonuçları doğurmaktadır. Kişi işi yapmak zorunda olduğu için yapacak ve kendini iş yaparken iyi hissetmeyecek ve isteksiz olacaktır.

### **2.4.7.2.Örgütsel Bağlılık**

Çalışanın görev aldığı kurum ile özdeşleşme ve o örgüt içerisinde kalma isteği derecesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı da sinizmin sonuçlarından birisidir. Burada sinizm ile örgüte bağlılık hususunda negatif bir ilişki mevcuttur. Sinizm varlığında çalışılan örgüte bağlılık önemli seviyede azalmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010, s.83-85).

Sinizm hiç şüphesiz çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da azaltan bir etmendir. Kişiler sinik duygular dolayısıyla kendilerini örgüte ait hissetmemekte ve duygusal olarak bir bağ oluşmamaktadır. Çalışan maddi kaygılarını doyumak amacı ile çalışmak zorunda hissedecektir kendini. Bu noktada daha iyi bir ortamda çalışabilme fırsatı çalışanın mevcut işyerinden ayrılma yönündeki düşünceleri yönlendirmektedir.

### **2.4.7.3.Yabancılaşma**

Bu kavram literatür de sinizm ile pozitif yönde bir ilişkisi olan faktörlerden birisi olarak verilmektedir. Yabancılaşma kavramı, çalışanın üretim işindeki kontrolünü kaybetmesi, çalıştığı iş yerindeki mesai arkadaşları ve akranları ile olumlu bir bağ kurmada başarısız olması ve çalışmış olduğu işe ve işyerine kendisinden bir şeyler katmadığı şeklinde bir algısı olduğu durumlarda oluşur. Örgütsel sinizm, kişilerde yabancılaşma hissine neden olmaktadır (Kalağan, 2009, s.88).

Sinizmin yarattığı olumsuz sonuçlar içerisinde en olumsuz olanlarında biri yabancılaşma kavramıdır. Beraberinde örgütsel bağlılıkta azalmanın görüldüğü yabancılaşma, kelime kökeni ile kişinin işyerine olan uyumunun bozulması temellidir. Kişi hissettiği sinik duygular nedeniyle örgütteki eski konumunda değildir. Çevresine karşı hissiz ve ilgisiz kalmakta ve çalışma veriminde gözle görülür bir düşüş gözlenmektedir.

### **2.4.7.4.Sendikalaşma**

Örgüt ve çalışılan kurum içerisindeki karışık durumlar, örgüt yöneticilerinin örgütün faydası için uğraşırken, iş görenlerin yararı için çok fazla mücadele vermemeleri, çalışanların gözünde örgütün itibarının zedelenmesine ve kendilerine hakkaniyetli şekilde davranılmadığını düşünmelerine yol açmaktadır. Özetlemek istersek; kendisini göre yaptığı örgütte anlatamayan, örgütüne bağlılığı zayıflayan çalışanlar kendi menfaatlerini savunacak ve onlar adına mücadele edecek sendikalara üye olmayı tercih ederler (Kılıç, 2011, s.25-26).

Sendikalar kişilerin sistem içerisindeki bir soruna karşı kolektif olarak çözüm üretme çabası ile bir araya geldikleri sosyal gruplardır. Bu sosyal gruplar kişilerin bireysel, ekonomik, sosyal ve hukuksal çıkarlarını göz etmekte ve çalışanların iyilik hallerinin devam etmesi için çaba harcamaktadır. Çalışanlarda oluşacak sinizmin önlenmesi noktasında sendikal faaliyetler durum ve şartların iyileştirilmesi noktasında yardımcı olan eylem planlarının uygulanmasında ve kararların alınmasında etkilidir.

## 2.5.İlgili Araştırmalar

Kalay, Oğrak, Bal ve Nişancı (2012) çalışmalarında düşük düzeydeki mobbing algısının orta düzeyde örgütsel sinizme neden olduğu gösterilmiştir. Ayrıca mobbing ile örgütsel sinizm arasında ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tınaztepe (2012) örgüt içi iletişimin örgütsel sinizme etkisini incelemiştir. Yapılan çalışmada örgütsel iletişim alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Örgüt içi iletişimin kalitesi ve niteliğindeki artış kişilerin örgütsel sinizm algılarındaki azalmayı beraberinde getirmektedir.

Efeoğlu ve İplik (2011) örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada örgütsel adalet algısının olumsuz olmasının kişilerin hissettikleri örgütsel sinizm üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır. yapılan korelasyon analizinde örgütsel adalet ve örgütsel sinizm alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık kavramı da örgütsel adalet kavramı gibi sinizm üzerinde etkili bir kavramdır. Kişiler kendilerini sinik hissettikleri için örgüte bağlılıkları azaldıkları gibi çeşitli parametrelere bağlı olarak örgüte olan bağlılıktaki azalmanın sinizmin yükselmesine neden olduğu bilinmektedir. Altınöz, Serdar ve Sığındı (2011) çalışmalarında örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif ilişki olduğunu göstermiştir.

Polat, Meydan ve Tokmak (2010) ise örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örgütsel özdeşleşme kavramı kişinin kendisini kurumu ile özdeşleştirmesi, bütün hissetmesi ve iş ortamına duyduğu bağlılığı ifade eden bir kavramdır çalışma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin kişilerin örgütsel sinizm üzerinde ketleyici bir özelliği olduğu görülmüştür.

Byrne ve Hochwarter (2008) çalışmalarında örgütsel desteğin sinizm üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmiştir. Örgütsel destek çalışanın motivasyonunu yükseltme, iş tatminini arttırmak, sorunlarını öğrenme ve alternatif çözümler sunma noktasında yapılan destekler kişilerin örgütsel anlamda sinik hissetmelerinin önüne geçmektedir.

Durrah, Chaudhary ve Gharib (2019) örgütsel onur (organizational pride) kavramının öneminin üzerinde durmuştur. Kişiyne örgüt ortamında yapılan gurur kırıcı davranışlar kişilerin örgüte ve çalışmaya olan inanç ve bağlılığını azaltmakla birlikte sinik duygular geliştirmesine neden olmaktadır.

Kras, Dmello, Meyer, Butterfield ve Rudes (2019) çalışmalarında örgütsel bağlılık ve cezalandırılma kavramlarının önemini incelemiştir. Cezalandırılmanın çalışan tarafından algılanması cezanın türü, şiddeti ve adaleti noktasında önemlidir. Cezanın adil olmaması kişinin örgüte karşı olan düşünce, duygu ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu süreç sonucunda bağlılık azalacak ve örgütsel sinizm düzeyi yükselecektir.

Duygusal emek (emotional labour) kavramı kişinin örgüte ve iş ortamına duyduğu duygusal bağları ve duygusal anlamda örgüte yaptığı yatırımı temsil eden bir kavramdır. Kişinin örgüte karşı duygusal emeğinin olmaması ya da az olması veya verilen duygusal emeğin karşılığın alınmamış olunması kişilerin örgütsel sinizm algılarında etkili bir parametre olarak incelenmiştir (Kuru Çetin, 2019).

Örgüt bilinci ve ruhunun (organizational spirituality) oluşmuş olması kişilerin örgüte karşı tutumları önemli ölçüde etkileyen parametrelerdir. Ekip ruhu ve çalışanların bir bütün halinde uyumlu çalışması ve keyifli bir çalışma ortamının olması kişinin psikolojisi için de olumlu bir durumdur. Kişilerin sargın bir örgütte çalışmaları hem sızim duygularında azalmaya hem de iş tatminlerinin yüksek olmasını beraberinde getirmektedir (Kökalan, 2019).

Ewen, Wihler, Blicke, Oerder, Ellen Douglas ve Ferris (2013) liderlik özelliklerinin iş ortamındaki motivasyona, üretim hızına ve iş doyumunu gibi birçok faktör üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin etkin olduğu iş ortamında çalışanların daha motive çalıştıkları, üretimde seri oldukları ve iş doyumlarının yüksek olduğu belirtmiştir.

Bommer, Rich ve Rubin (2005) çalışmalarında gelecek vizyonunu ifade eden, grup hedefleri belirleyen ve bunu destekleyen, yüksek performans beklentisini uygun şekilde ileten, entelektüel uyarım sağlayan, çalışanlara uygun bir model olan ve destekleyici lider davranışları sergileyen liderlerin örgütteki sızim duygularını azalttığını belirtmiştir.

Deinert, Homan, Boer, Voelpel ve Gutermann, (2015) çalışmalarında kişilik özellikleri, dönüşümcü liderlik ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve bilinçlilik gibi kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlikle ilişkisini yordadığı görülmüştür. Diğer taraftan kişilik özellikleri dönüşümcü liderlik üzerinden lider performansını anlamlı şekilde yordamaktadır.

Balthazard, Waldman, Thatcher ve Hannah (2012) çalışmasında dönüşümcü liderlik kavramına nörolojik açıdan yaklaşmıştır. Çalışmada kontrol, programlama, kendilik regülasyonu gibi beceri alanlarından sorumlu frontal korteks ve konuşma, hafıza ve işitme gibi beceri alanlarından sorumlu temporal korteksin dönüşümcü liderlik kişilik özelliklerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Qu, Janssen ve Shi (2015) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin problem çözme ve yaratıcılık özelliklerini incelemiştir. Dönüştürücü liderler problem çözmeye aktif çözüm önerileri geliştirebilmektedir ve çalışanlar liderden bu davranışı öğrenebilmektedir. Diğer yandan liderin farklı durumlarda ortaya çıkan yaratıcılığı olağan ve olağan üstü durumlarda iş ortamında dengelerin korunmasında etkili bir parametredir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan çalışmada nicel veri toplama modeli tercih edilmiştir. Nicel veri toplama modeli içerisinde grup içi karşılaştırma ve ilişkisel tarama modelleri bulunmaktadır. Grup içi karşılaştırma modeli grup içi katılımcı performans, özellik veya puanlarının belirli bağımsız değişkenler özelinde incelenmesi amaçlanmaktadır. İlişkisel tarama modelinde ise ölçümlenebilir açık uçlu performans, özellik veya puanların arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada iki model de tercih edilmiştir (Karasar, 2012: 81).

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin müdürlerinden algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgütsel sinizm puan ortalamaları arasındaki farklılığın cinsiyet, çalışılan kurum türü, mesleki kıdem, şu anki işyerinde çalışma süresi, kadro türü, öğrenim durumu açısından incelenmesinde grup içi karşılaştırma modeli tercih edilmiştir. Diğer yandan öğretmenlerin müdürleri için algıladıkları dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm puanları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Yapılan çalışma için gerekli etki kurul onayı ve izinler alınmıştır (Ek 1-3).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2017-2018 yılı İstanbul İli Bağcılar ilçesindeki okullarda görev yapan 402 öğretmen oluşturmaktadır. Bağcılar ilçesinde MEB bağlı olmak üzere toplam 110 okul, toplam 1650 öğretmen bulunmaktadır. İlçenin büyüklüğü okullara ulaşmada zaman ve bütçe düşünüldüğünde, anket 402 öğretmen ile sınırlandırılmıştır.

Kolay örneklem yönteminin tercih edildiği çalışmada, evreni en iyi temsil ettiği düşünülen 50 okula anketler dağıtılmış ve toplanan veriler üzerinden çalışma yürütülmüştür. Kolay örnekleme zaman, imkan ve ulaşım şartları gibi durumlarda evrenin tahmin edilmesinde kullanılan ve araştırmacılar için kolaylık sunan bir örnekleme yöntemidir (Bal, 2001, 117). Çalışmaya katılım gönüllülük esasına uygun olmakla birlikte dağıtılan 500 anket içerisinde geri dönüş sağlanan 402 öğretmenin verileri tasnif edilmiş ve analize alınmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Verilerin toplanmasının 2002 yılında Çakar tarafında Türkçeye uyarlanan bilimsel birçok çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilen, “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve Brandes ve arkadaşlarının (1999) geliştirdiği ve Türkçe’ye uyarlaması Kalağan(2009) tarafından yapılan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve yedi sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmacı tarafından hazırlanan, örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini tespit etmeyi amaçlayan kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi, çalışma süresi, mezuniyeti, kadro türü ve öğrenim durumunu belirlemeye yönelik toplam yedi soru bulunmaktadır (Ek-4).

#### **3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği**

Avolio ve Bass (1990) tarafından geliştirilen ve Çakar (2002) tarafından Türkçe’ye uyarlanan dönüşümcü liderlik ölçeği, bireylerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. Kullanılan ölçek Ek-5’te verilmiştir. (Ek-5). Ölçek beşli likert ( $1 = hiçbir zaman$ ;  $5 = her zaman$ ) tipinde 37 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte test yönlü madde bulunmamakla birlikte idealleştirilmiş etki/karizma, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere toplam dört alt boyut bulunmaktadır.

Uyarlama çalışmasında, ölçek geneli için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak belirlenmiştir. Ayrıca idealleştirilmiş etki/karizma alt boyutu için 0,80, entelektüel uyarım alt boyutu için 0,78, esin kaynağı olma alt boyutu için 0,94 ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutu için 0,84 olarak hesaplanmıştır (Çakar, 2002). Bu araştırmada ise, ölçek geneli için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,98 olarak, idealleştirilmiş etki/karizma alt boyutu için 0,95, entelektüel uyarım alt boyutu için 0,92, esin kaynağı olma alt boyutu için 0,96 ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutu için 0,95 olarak bulunmuştur. Kullanılan ölçeği bu çalışma örneklemini için yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin kullanım izni ölçeği Türkçe'ye uyarlayan yazardan e-posta aracılığıyla izin alınmıştır (Ek-6).

### **3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği**

Brandes ve arkadaşlarının (1999) geliştirdiği ve Türkçe'ye uyarlaması Kalağan (2009) tarafından yapılan ölçek, çalışanların sinizm duygularının ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek beşli likert (*1 = hiç katılmıyorum; 5 = tamamen katılıyorum*) tipinde 13 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte test yönlü madde bulunmamakla birlikte sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını ölçmektedir. Uyarlama çalışmasında ölçek geneli için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak belirlenmiştir. Ayrıca bilişsel alt boyutu için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,85, duyuşsal alt boyutta 0,95 ve davranışsal alt boyutta 0,73 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada ise, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ölçek geneli için 0,95 olarak, bilişsel alt boyutta 0,94, duyuşsal alt boyutta 0,96 ve davranışsal alt boyutta 0,85 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Sinizm Ölçeği için kullanım izni alınmıştır (Ek 7-8).

### **3.4. Verilerin Toplanması**

İstanbul ili Bağcılar ilçesinde 2017-2018 eğitim öğretim yılında yapılacak olan anket çalışması için gerekli olan onamlar alındıktan sonra belirlenen okullara gidilerek okul müdürleriyle görüşülmüş ve kendilerine gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Ölçekler, öğretmenlere uygulandıktan sonra toplanmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

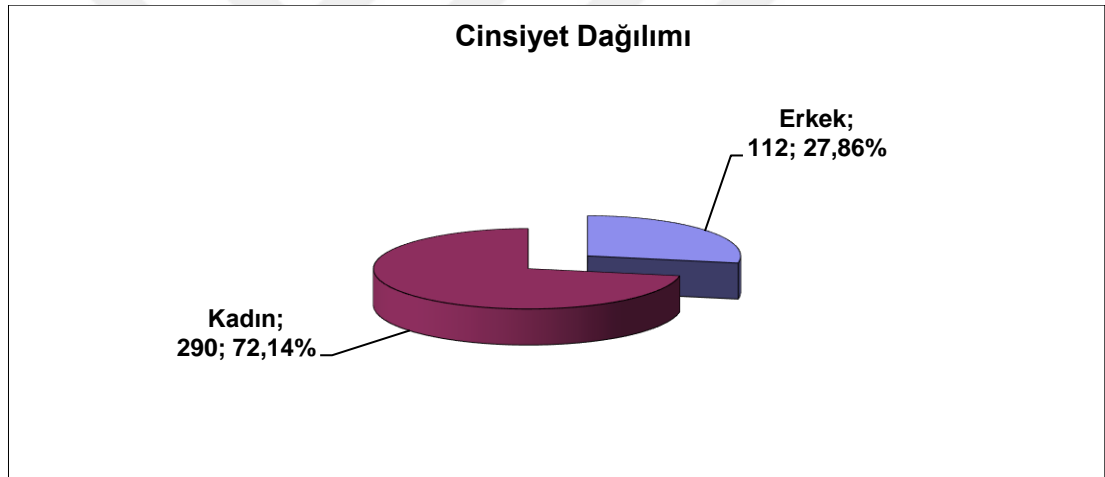
Bu çalışmada istatistiksel analizler SPSS.25 (Statistical Package for Social Science) paket programı ile yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma, sıklık ve yüzde dağılımları) yanı sıra normal dağılım gösteren mesleki kıdem gruplarının, okuldaki çalışma süresi gruplarının, çalıştığınız okul türü gruplarının, kadro türü gruplarının ve mezun olduğunuz kurum gruplarının karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (ANOVA), cinsiyet gruplarının ikili grupların karşılaştırmasında Bağımsız Örnek t Testi, ölçek ve alt boyut toplam puanları arasındaki ilişkileri belirlemede Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Sinizm Ölçeği güvenilirliğini belirlemede Cronbach Alfa değerleri kullanılmıştır. Sonuçlar, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinden sonra elde edilen sonuçlar, araştırmanın alt problemlerine cevap olabilecek bir düzen içinde "Bulgular" bölümünde belirtilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

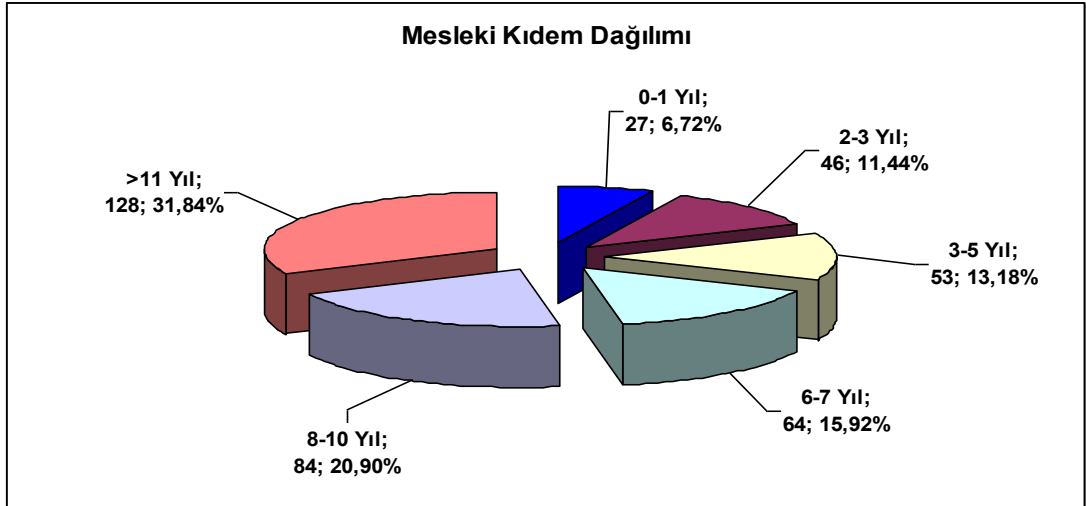
Bu bölümde, toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmamıza İstanbul'un Bağcılar ilçesinden gönüllülük usulü ile 402 öğretmen katılmıştır.

Erkek yaş ortalaması  $40,77 \pm 6,52$  en küçük 24 en büyük 53, kadın yaş ortalaması  $39,88 \pm 87,36$  en küçük 23 en büyük 53, tüm grubun yaş ortalaması  $41,39 \pm 8,29$  en küçük 23 en büyük 53 bulunmuştur.



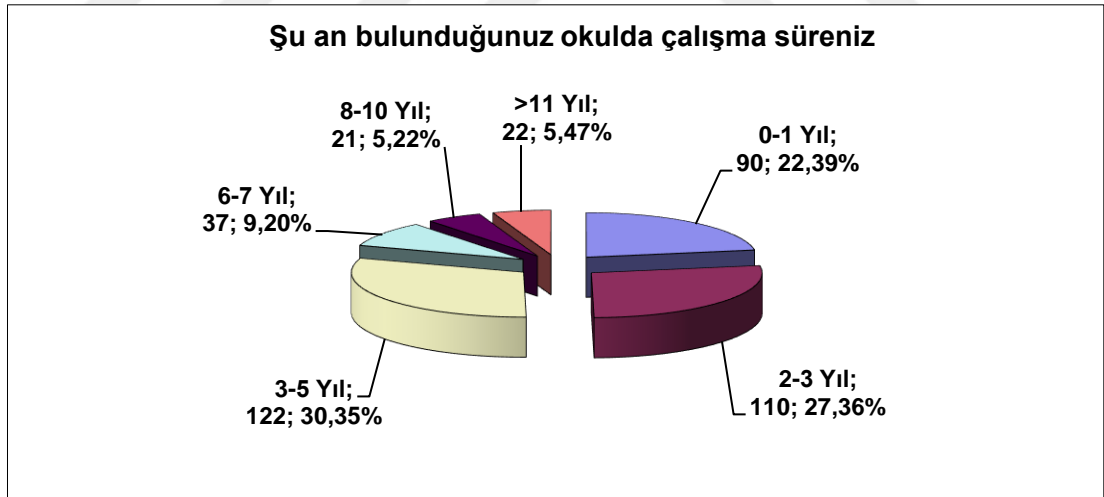
**Şekil 4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılımları**

Katılımcıların mesleki kıdem dağılımları 0-1 yıl 27 kişi (% 6,72), 2-3 yıl 46 kişi (% 11,44), 3-5 yıl 53 kişi (% 13,18), 6-7 yıl 64 kişi (% 15,92), 8-10 yıl 84 kişi (% 20,90) ve 11 yıl üzeri 128 kişi (% 31,84) olarak belirlenmiştir.



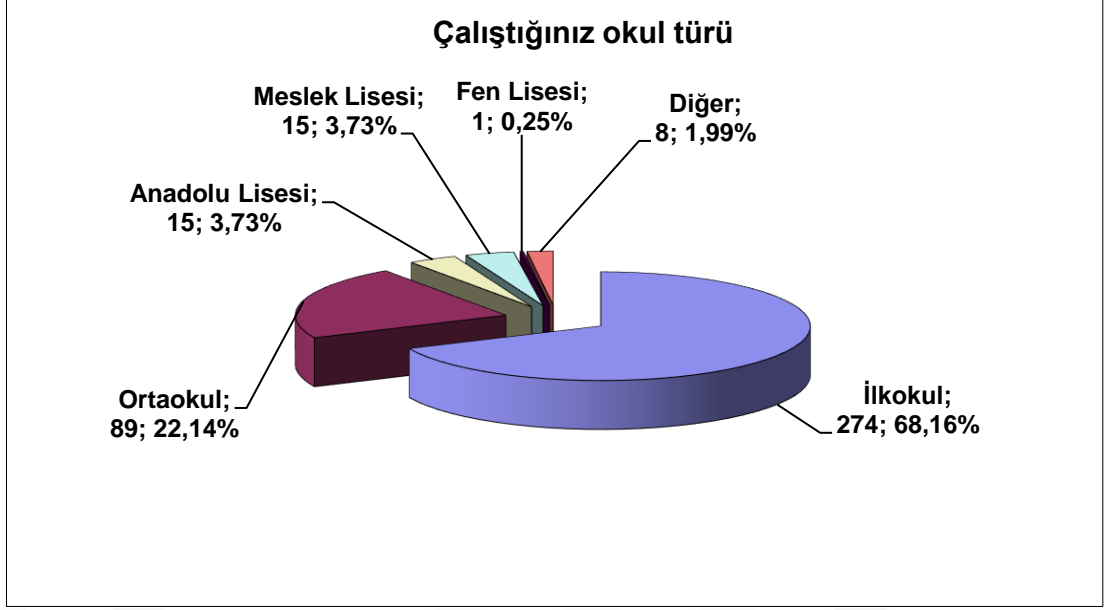
**Şekil 4.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Yüzde Dağılımları**

Katılımcıların şu an bulunduğu okuldaki çalışma süresi dağılımları 0-1 yıl 90 kişi (% 22,39), 2-3 yıl 110 kişi (% 27,36), 3-5 yıl 12 kişi (% 30,35), 6-7 yıl 37 kişi (% 9,20), 8-10 yıl 21 kişi (%5,22) ve 11 yıl üstü 22 kişi (% 5,47) olarak belirlenmiştir.



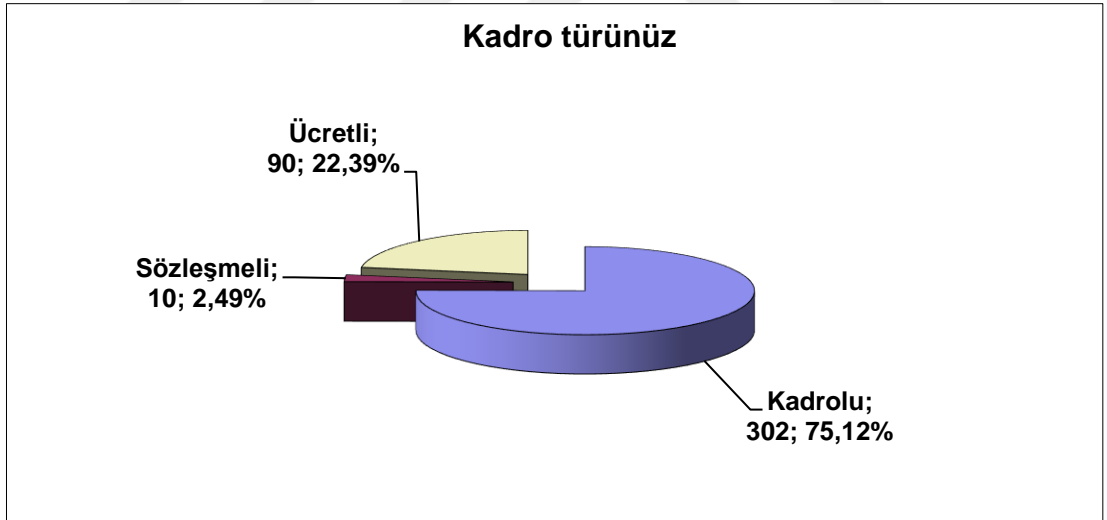
**Şekil 4.3. Öğretmenlerin Şu an Bulunduğu Okuldaki Çalışma Sürelerine İlişkin Yüzde Dağılımları**

Katılımcıların çalıştığı okul türü dağılımları ilköğretim 274 kişi (%68,16), ortaokul 89 kişi (%22,14), Anadolu Lisesi 15 kişi (%3,73), Meslek Lisesi 15 kişi (%3,73), Fen Lisesi 1 kişi (%0,25) ve diğer 8 kişi (%1,99) olarak belirlenmiştir.



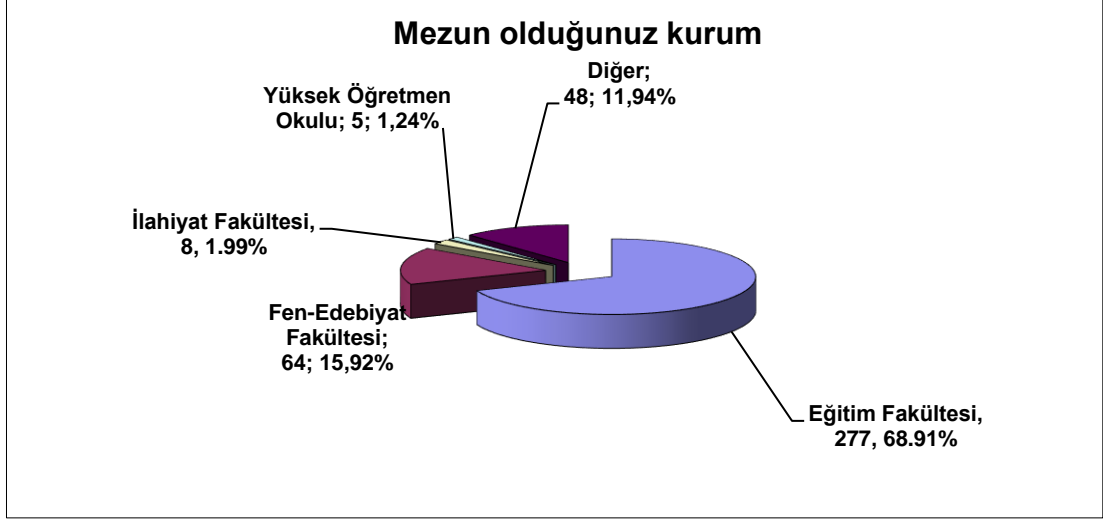
**Şekil 4.4. Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne İlişkin Yüzde Dağılımları**

Katılımcıların kadro türü dağılımları kadrolu 302 kişi (% 75,12), sözleşmeli 10 kişi (% 2,49), ücretli 90 kişi (%22,39) şeklinde bulunmuştur.



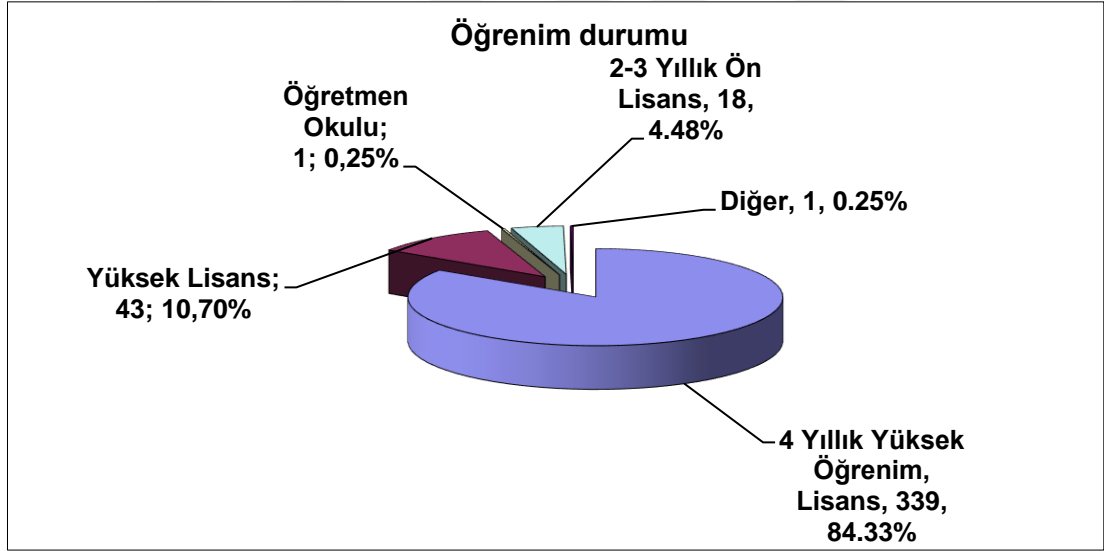
**Şekil 4.5. Öğretmenlerin Kadro Türüne İlişkin Yüzde Dağılımları**

Katılımcıların mezun olduğunuz kurum dağılımları Eğitim Fakültesi 277 kişi (% 68,91), Fen-Edebiyat Fakültesi 64 kişi (% 15,92), İlahiyat Fakültesi 8 kişi (% 1,99), Yüksek Öğretmen Okulu 5 kişi (% 1,24) ve diğer 48 kişi (% 11,94) şeklinde bulunmuştur.



**Şekil 4.6. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Kurumlara İlişkin Yüzde Dağılımları**

Katılımcıların öğrenim durumu dağılımları 4 yıllık yüksek öğrenim, lisans 39 kişi (% 84,33), yüksek lisans 43 kişi (% 10,70), doktora 1 kişi (% 0,25), 2-3 yıllık ön lisans 18 kişi (% 4,48) ve diğer 1 kişi (% 0,25) şeklinde bulunmuştur.



**Şekil 4.7. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımları**

**Tablo 4.3.**

***Dönüşümcü Liderlik Anketi ve Okullarda Örgütsel Sinizm Ölçeği Alfa Cronbach Değerleri***

	<b>Alfa Cronbach</b>	
<b>Dönüşümcü Liderlik Anketi</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	0,95
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	0,92
	<b>Esin Kaynağı Olma</b>	0,96
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	0,95
	<b>Toplam Puan</b>	0,98
<b>Örgütsel Sinizm Ölçeği</b>	<b>Bilişsel Boyut</b>	0,94
	<b>Duyuşsal Boyut</b>	0,96
	<b>Davranışsal Boyut</b>	0,85
	<b>Toplam Puan</b>	0,95

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İdealleştirilmiş etki/karizma boyutu için Cronbach Alfa değeri 0,95, entelektüel uyarım boyutu için 0,92, esin kaynağı olma boyutu için 0,96, bireyselleştirilmiş ilgi boyutu için 0,95 ve ölçek geneli için 0,98 bulunmuştur.

Örgütsel Sinizm Ölçeği bilişsel boyutu için Cronbach Alfa değeri 0,94, duyuşsal boyut için 0,96, davranışsal boyut için 0,85, ölçek geneli için 0,95 bulunmuştur. Sonuç olarak her iki ölçek de yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

**Tablo 4.4.**

*Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Cinsiyete göre Değerlendirmelerine İlişkin Bağımsız Örnek t-Testi Sonuçları*

		Erkek n:112	Kadın n:290	t	p
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	İdealleştirilmiş Etki/Karizma	3,78±0,73	3,75±0,85	0,33	0,742
	Entelektüel Uyarım	3,73±0,76	3,64±0,89	0,86	0,393
	Esin Kaynağı Olma	3,69±0,85	3,6±0,94	0,85	0,397
	Bireyselleştirilmiş İlgi	3,89±0,82	3,73±0,88	1,61	0,109
	<b>Toplam Puan</b>	<b>3,78±0,75</b>	<b>3,69±0,85</b>	<b>0,97</b>	<b>0,333</b>
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	2,26±0,95	2,35±1,03	-0,85	0,396
	Duyuşsal Boyut	1,72±0,87	1,91±1,04	-1,71	0,090
	Davranışsal Boyut	2,43±0,92	2,51±0,96	-0,84	0,404
	<b>Toplam Puan</b>	<b>2,15±0,79</b>	<b>2,27±0,91</b>	<b>-1,25</b>	<b>0,211</b>

Erkek ve kadınların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 4.5.*****Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları***

		<b>0-1</b>	<b>2-3</b>	<b>3-5</b>	<b>6-7</b>	<b>8-10</b>	<b>&gt;11</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
		<b>Yıl</b>	<b>Yıl</b>	<b>Yıl</b>	<b>Yıl</b>	<b>Yıl</b>	<b>Yıl</b>		
		<b>n:27</b>	<b>n:46</b>	<b>n:53</b>	<b>n:64</b>	<b>n:84</b>	<b>n:128</b>		
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	3,95± 0,54	3,57± 1,02	3,75± 0,92	3,87± 0,76	3,73± 0,81	3,76± 0,77	1,01	0,412
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	3,75± 0,72	3,46± 0,94	3,7±0, 91	3,75± 0,9	3,64± 0,84	3,69± 0,82	0,74	0,590
	<b>Esin Kaynağı Olma</b>	3,79± 0,79	3,54± 1,02	3,69± 0,91	3,73± 0,89	3,63± 0,85	3,55± 0,96	0,62	0,683
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	3,83± 0,55	3,62± 0,95	3,76± 0,87	3,89± 0,88	3,84± 0,86	3,73± 0,89	0,68	0,635
	<b>Toplam Puan</b>	3,84± 0,6	3,56± 0,95	3,73± 0,84	3,81± 0,82	3,72± 0,79	3,68± 0,82	0,68	0,642
<b>Örgütsel Sinizm Ölçeği</b>	<b>Bilişsel Boyut</b>	2,09± 0,8	2,45± 1,02	2,6± 1,25	2,25± 1,02	2,34± 1,12	2,25± 0,83	1,41	0,221
	<b>Duyuşsal Boyut</b>	1,67± 0,58	2,2± 1,33	2,07± 1,2	1,78± 0,96	1,69± 0,89	1,84± 0,9	2,31	0,064
	<b>Davranışsal Boyut</b>	2,38± 0,76	2,64± 1,1	2,74± 1,03	2,45± 0,94	2,45± 0,92	2,4± 0,91	1,27	0,276
	<b>Toplam Puan</b>	2,05± 0,59	2,43± 1,07	2,48± 1,06	2,17± 0,87	2,18± 0,87	2,17± 0,76	1,80	0,112

Mesleki kıdem kategorileri için katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 4.6.*****Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Şu An Bulunulan Okulda Çalışma Süresinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları***

	0-1 Yıl n:90	2-3 Yıl n:110	3-5 Yıl n:122	6-7 Yıl n:37	8-10 Yıl n:21	>11 Yıl n:22	F	p	
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	3,84± 0,8	3,85± 0,78	3,65± 0,85	3,78± 0,83	3,53± 0,8	3,78± 0,87	1,22	0,298
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	3,72± 0,8	3,73± 0,81	3,57± 0,87	3,77± 1,01	3,5± 0,85	3,65± 0,95	0,77	0,574
	<b>Esin Kaynağı Olma</b>	3,72± 0,81	3,72± 0,85	3,55± 0,97	3,62± 1,11	3,49± 0,84	3,44± 1,04	0,88	0,493
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	3,81± 0,75	3,87±0, 79	3,7± 0,93	3,74± 1,08	3,67± 0,82	3,72± 1,00	0,58	0,720
	<b>Toplam Puan</b>	3,78± 0,75	3,8± 0,76	3,62± 0,86	3,72± 0,98	3,55± 0,8	3,64± 0,93	0,85	0,517
<b>Örgütsel Sinizm Ölçeği</b>	<b>Bilişsel Boyut</b>	2,26± 0,97	2,26± 0,93	2,42± 1,07	2,42± 1,24	2,53± 0,99	2,1± 0,8	0,84	0,522
	<b>Duyuşsal Boyut</b>	1,77± 0,97	1,79± 0,95	1,87± 0,94	2,14± 1,46	1,95± 0,92	1,91± 0,81	0,88	0,498
	<b>Davranışsal Boyut</b>	2,45± 0,93	2,48± 0,96	2,48± 0,93	2,59± 1,13	2,57± 0,91	2,49± 0,88	0,15	0,979
	<b>Toplam Puan</b>	2,17± 0,84	2,19± 0,83	2,27± 0,88	2,39± 1,19	2,37± 0,85	2,16± 0,65	0,56	0,731

Şu an bulunulan okulda çalışma süresi kategorileri için katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.7.

*Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Çalıştığınız Okul Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları*

		İlkokul n:274	Ortaokul n:89	Anadolu Lisesi n:15	Diğer n:23	F	p
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	İdealleştirilmiş Etki/Karizma	3,86± 0,8	3,48± 0,83	3,95± 0,65	3,47± 0,84	6,28	0,004**
	Entelektüel Uyarım	3,75± 0,83	3,38± 0,86	3,97± 0,53	3,49± 0,99	4,61	0,001**
	Esin Kaynağı Olma	3,70± 0,9	3,35± 0,93	3,93± 0,77	3,48± 0,95	4,12	0,006**
	Bireyselleştirilmiş İlgi	3,87± 0,85	3,51± 0,86	3,83± 0,80	3,54± 1,25	3,43	0,005**
	<b>Toplam Puan</b>	3,80± 0,80	3,43± 0,83	3,91± 0,65	3,49± 0,96	4,29	0,001**
	Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	2,25± 1,02	2,60± 0,92	2,09± 0,8	2,49± 1,14	2,86
Duyuşsal Boyut		1,75± 0,95	2,16± 1,07	1,98± 0,94	1,96± 1,03	4,06	0,007**
Davranışsal Boyut		2,44± 0,97	2,58± 0,88	2,67± 0,87	2,62± 0,92	0,81	0,489
<b>Toplam Puan</b>		2,15± 0,88	2,46± 0,82	2,24± 0,77	2,42± 1,11	3,23	0,024*

\*p<0,05; \*\*p<0,01

**Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Çalıştığınız Okul Türü Gruplarının Tukey Çoklu Karşılaştırma Sonuçları**

Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi	DLÖ								ÖSÖ
	İEK	EU	EKO	Bİ	Toplam	BB	DB	Dav.B	Toplam
İlkokul / Ortaokul	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	0,128	<b>0,001</b>
İlkokul / Anadolu Lisesi	0,740	0,314	0,257	0,747	0,559	0,692	0,250	0,315	0,576
İlkokul / Diğer	0,075	0,087	0,085	0,205	0,127	0,286	0,172	0,127	0,148
Ortaokul / Anadolu Lisesi	<b>0,02</b>	<b>0,007</b>	<b>0,012</b>	<b>0,035</b>	<b>0,017</b>	<b>0,029</b>	0,539	0,703	0,263
Ortaokul / Diğer	0,123	0,430	0,641	0,684	0,561	0,833	0,729	0,307	0,729
Anadolu Lisesi / Diğer	0,065	0,065	0,154	0,283	0,144	0,181	0,601	0,515	0,482

Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıklar bulunmuştur.

Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği idealleştirilmiş etki/karizma alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,004$ ). Ortaokul grubunun idealleştirilmiş etki/karizma alt boyut puan ortalamaları ilkokul ve Anadolu Lisesi gruplarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,001$ ,  $p=0,02$ ), diğer grupların idealleştirilmiş etki/karizma alt boyut ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği entelektüel uyarım alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). Ortaokul grubunun Dönüşümcü Liderlik Ölçeği entelektüel uyarım alt boyut puan ortalamaları ilkokul, Anadolu Lisesi ve Meslek Lisesi gruplarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,041$ ,  $p=0,001$ ), diğer grupların entelektüel uyarım alt boyut puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği esin kaynağı olma alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,006$ ). Ortaokul grubunun Dönüşümcü Liderlik Ölçeği esin kaynağı olma alt boyut puan ortalamaları ilkokul ve Anadolu Lisesi gruplarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,012$ ,  $p=0,001$ ), diğer grupların esin kaynağı olma alt boyut puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği bireyselleştirilmiş ilgi alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,005$ ). Ortaokul grubunun bireyselleştirilmiş ilgi alt boyut puan ortalamaları ilkokul ve Anadolu Lisesi gruplarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,035$ ,  $p=0,001$ ), diğer grupların bireyselleştirilmiş ilgi alt boyut puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,001$ ). Ortaokul grubunun Dönüşümcü Liderlik Ölçeği toplam puan ortalamaları ilkokul ve Anadolu Lisesi gruplarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ( $p=0,017$ ,  $p=0,001$ ), diğer grupların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam puan

ortalamları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Örgütsel Sinizm bilişsel boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,022$ ). Ortaokul grubunun bilişsel boyut puan ortalamaları ilkokul ve Anadolu Lisesi gruplarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,029$ ,  $p=0,001$ ), diğer grupların bilişsel boyut puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeği duyuşsal boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,007$ ). Ortaokul grubunun duyuşsal boyut puan ortalamaları İlkokul grubundan istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,001$ ), diğer grupların duyuşsal boyut puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Örgütsel Sinizm Davranışsal Boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ( $p=0,489$ ).

Çalışılan okul türüne göre katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ( $p=0,024$ ). Ortaokul grubunun Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puan ortalamaları ilkokul ve Meslek Lisesi gruplarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ( $p=0,001$ ), diğer grupların Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

**Tablo 4.9.**

***Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Kadro türü Gruplarına Tek Yönlü Varyans Analizi Karşılaştırma Sonuçları***

	<b>Kadro türünüz</b>	<b>Kadrolu n:302</b>	<b>Sözleşmeli n:10</b>	<b>Ücretli n:90</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	3,71±0,85	3,76±0,62	3,94±0,71	2,7	0,066
	<b>Entelektüel Uyarım</b>	3,63±0,89	3,77±0,46	3,79±0,78	1,25	0,287
	<b>Esin Kaynağı Olma</b>	3,57±0,94	3,81±0,67	3,82±0,82	2,91	0,056
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	3,74±0,92	3,86±0,49	3,9±0,7	1,22	0,295
	<b>Toplam Puan</b>	3,66±0,86	3,8±0,52	3,87±0,71	2,21	0,112
<b>Örgütsel Sinizm Ölçeği</b>	<b>Bilişsel Boyut</b>	2,34±1,02	2,74±1,35	2,25±0,94	1,14	0,321
	<b>Duyuşsal Boyut</b>	1,87±1	2,3±1,4	1,78±0,94	1,28	0,277
	<b>Davranışsal Boyut</b>	2,5±0,94	2,8±1,04	2,41±0,96	0,93	0,397
	<b>Toplam Puan</b>	2,25±0,87	2,62±1,15	2,15±0,85	1,41	0,245

Kadro türü kategorileri için katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 4.10.**

*Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Mezun Olduğunuz Kurum Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Karşılaştırma Sonuçları*

		Eğitim	Fen-Edebiyat	Diğer		
		Fakültesi n:277	Fakültesi n:64	n:61	F	p
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	İdealleştirilmiş Etki/Karizma	3,75±0,84	3,81±0,82	3,63±0,90	0,64	0,587
	Entelektüel Uyarım	3,64±0,89	3,76±0,83	3,65±0,79	0,61	0,593
	Esin Kaynağı Olma	3,6±0,92	3,66±1,02	3,59±0,91	1,72	0,162
	Bireyselleştirilmiş İlgi	3,76±0,88	3,8±0,91	3,69±1,02	1,70	0,166
	<b>Toplam Puan</b>	<b>3,69±0,84</b>	<b>3,76±0,86</b>	<b>3,62±0,93</b>	<b>1,52</b>	<b>0,208</b>
Örgütsel Sinizm Ölçeği	Bilişsel Boyut	2,32±1,02	2,38±1,08	2,13±0,94	1,56	0,244
	Duyuşsal Boyut	1,85±1,01	1,86±1,01	2,08±1,28	0,73	0,535
	Davranışsal Boyut	2,49±0,96	2,50±0,94	2,72±1,02	1,31	0,336
	<b>Toplam Puan</b>	<b>2,23±0,88</b>	<b>2,26±0,90</b>	<b>2,36±0,96</b>	<b>1,87</b>	<b>0,135</b>

Mezun olunan kurum kategorileri için katılımcıların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 4.11.**

***Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Gruplarının Pearson Korelasyon Testi***

	<b>Bilişsel Boyut</b>	<b>Duyuşsal Boyut</b>	<b>Davranışsal Boyut</b>	<b>Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam Puan</b>
<b>İdealleştirilmiş Etki/Karizma</b>	-0,62***	-0,52***	-0,45***	-0,61***
<b>Entelektüel Uyarım</b>	-0,58***	-0,46***	-0,42***	-0,56***
<b>Esin Kaynağı Olma</b>	-0,60***	-0,48***	-0,42***	-0,57***
<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>	-0,64***	-0,57***	-0,49***	-0,65***
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puan</b>	-0,64***	-0,54***	-0,47***	-0,63***

\*\*\*p<0,001

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği toplam puanı ile Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanı ( $r = -0,63$ ;  $p < 0,001$ ), bilişsel boyut toplam puanı ( $r = -0,64$ ;  $p < 0,001$ ), duyuşsal boyut toplam puanı ( $r = -0,54$ ;  $p < 0,001$ ) ve davranışsal boyut toplam puanı ( $r = -0,47$ ;  $p < 0,001$ ) arasında negatif yönde, orta düzey şiddette anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği idealleştirilmiş etki/karizma alt boyut toplam puanı ile Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanı ( $r = -0,61$ ;  $p < 0,001$ ), bilişsel boyut toplam puanı ( $r = -0,62$ ;  $p < 0,001$ ), duyuşsal boyut toplam puanı ( $r = -0,52$ ;  $p < 0,001$ ) ve davranışsal boyut toplam puanı ( $r = -0,45$ ;  $p < 0,001$ ) arasında negatif yönde, orta düzey şiddette anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği entelektüel uyarım alt boyut toplam puanı ile Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanı ( $r = -0,56$ ;  $p < 0,001$ ), bilişsel boyut toplam puanı ( $r = -0,58$ ;  $p < 0,001$ ), duyuşsal boyut toplam puanı ( $r = -0,46$ ;  $p < 0,001$ ) ve davranışsal boyut toplam puanı ( $r = -0,42$ ;  $p < 0,001$ ) arasında negatif yönde, orta düzey şiddette anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği esin kaynağı olma alt boyut toplam puanı ile Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanı ( $r = -0,57$ ;  $p < 0,001$ ), bilişsel boyut toplam puanı ( $r = -0,60$ ;  $p < 0,001$ ), duyuşsal boyut toplam puanı ( $r = -0,48$ ;  $p < 0,001$ ) ve davranışsal boyut toplam puanı ( $r = -0,42$ ;  $p < 0,001$ ) arasında negatif yönde, orta düzey şiddette anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği bireyselleştirilmiş ilgi alt boyut toplam puanı ile Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanı ( $r = -0,65$ ;  $p < 0,001$ ), bilişsel boyut toplam puanı ( $r = -0,64$ ;  $p < 0,001$ ), duyuşsal boyut toplam puanı ( $r = -0,57$ ;  $p < 0,001$ ) ve davranışsal boyut toplam puanı ( $r = -0,49$ ;  $p < 0,001$ ) arasında negatif yönde, orta düzey şiddette anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 4.12.**

***Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Yordayıcıları Olarak Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puanlarının İncelenmesi***

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	sh	Beta	t	F	R <sup>2</sup>
Örgütsel Sinizm Ölçeği	<i>Sabit (a)</i>	53,84	1,88		28,633***	217,953***	0,35
	Bireyselleştirilmiş ilgi	-0,72	0,05	-0,059	-14,763***		
	<i>Sabit (a)</i>	55,41	2,00		27,708***	112,500***	0,36
	Bireyselleştirilmiş ilgi	-0,53	0,10	-0,44	-5,568***		
	İdealleştirilmiş etki/Karizma	-0,23	0,10	-0,18	-2,221*		

\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanının yordayıcıları olarak Dönüşümcü Liderlik Ölçeği alt boyut toplam puanları regresyon analizine atanmış ve 'stepwise' yöntemi tercih edilmiştir. Analiz sonucunda anlamlı çıkan parametrelerin dahil olduğu modeller tahmin edilmiştir.

Yapılan analizde ilk olarak bireyselleştirilmiş ilgi alt boyut toplam puanı anlamlı parametre olarak bulunmuştur. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F_{(1,405)}= 217,953$ ,  $p<0,001$ ). Bireyselleştirilmiş ilgi toplam puanı Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanının %35'lik kısmını açıklamaktadır. Diğer anlamlı bulunan parametre ise idealleştirilmiş etki/karizma alt boyut toplam puanıdır. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F_{(2,404)}= 112,500$ ,  $p<0,001$ ). İdealleştirilmiş etki/karizma toplam puanı Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanının %1'lik kısmını açıklamaktadır. Bireyselleştirilmiş ilgi toplam puanındaki 1 birimlik artış Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanını 0,53 birim azaltacaktır. İdealleştirilmiş etki/karizma toplam puanındaki 1 birimlik artış Örgütsel Sinizm Ölçeği toplam puanını 0,23 birim azaltacaktır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde araştırmayla ilgili sonuç, tartışma ve bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1.Sonuç ve Tartışma

Dönüşümcü liderlik, iş ortamı için birçok pozitif çıktısı olan bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. İş ortamında sıklıkla rastlanılan bir durum ise sinizmdir. Bu çalışmada okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin sinizm düzeyine etkisi incelenmiştir. Bu kısımda elde edilen bulgular alan dizin çalışmaları ile destelenmiştir.

Çalışılan okul türüne göre, öğretmenlerin müdürleri için algıladıkları dönüşümcü liderlik puanları ve örgütsel sinizm puanları anlamlı farklılık görülmüştür. Elde edilen bulgularda Anadolu Lisesi'nde çalışan öğretmenlerin müdürleri için algıladıkları dönüşümcü liderlik puan ortalaması anlamlı şekilde en yüksek bulunmuştur. Anadolu Liseleri verilen eğitimin nicelik ve nitelik açıdan yüksek olması nedeniyle bu kurumlara seçilen yönetici özelliklerinin iyi değerlendiriliyor olması Anadolu Lisesi müdürlerinin dönüştürücü liderlik puan ortalamalarının yüksek bulunmasını açıklar niteliktedir (Anıl ve Sarpkaya, 2014). Anadolu Liselerinde okuyan öğrencilerin seçilmiş ve belirli bir başarı ve davranış düzeyine sahip olmaları da müdürlerin tutum ve davranışlarının daha yumuşak ve anlayışlı olmalarında etkili olduğu düşünülmektedir (Peker ve Aydın, 2003). Bu durum müdürlerin dönüştürücü liderlik özellikleri geliştirmelerinde başlatıcı ya da sürdürücü etmenler olarak görülebilir

Ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm puan ortalamaları anlamlı şekilde en yüksek bulunmuştur. Ortaokul genel olarak çocukların ergenliğe adım attıkları bir dönemdir. Bu dönemde çocukların stresli, değişimler karşısında tedirgin, kendini

tanıma ve tanımlama noktasında şaşkın ve otoriteyle sorun noktasında ise saldırgan oldukları bilinmektedir. Bu durum okul ortamında ve öğrenci-öğretmen ilişkilerinde gerginlik oluşmasına ve öğretmenlerin gerek bu ilişkilerden gerekse sınıf yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nedeniyle yıpranmalarına neden olmaktadır (Ercan, Ercan ve Altunay, 2015). Lise öncesi bir geçiş düzeyi olarak ortaokullar üzerinde bulunan bir başarı beklentisi de müdürlerin tutumlarını etkilemektedir. Günay (2018) ortaokul öğretmenlerin moral düzeyini ve tükenmişliklerinin etkilenmesinde müdürlerin tutum ve davranışlarının etkili olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm alt boyut toplam puanları arasında bulunan negatif ilişkidir. Alan dizin çalışmalarında bulgularımızı destekleyen araştırma ve teorik bilgilerin bulunduğu görülmüştür. Sinizmin engellenmesi noktasında en büyük görev kurum liderlerine ve sorumlularına düşmektedir. Sorunun tespit edilmesi ve etkin başa çıkma çözümlerinin üretilmesi liderin dönüşümcü özellikleri ile ilişkilidir. Doğan ve Uğurlu (2015), çalışmalarında etkili bir lider profilinin, ahlaki çözümler üretme, demokratik iş ortamını oluşturma, çalışanlara değer verme, anlayışlı ve mesleki etiğin yozlaşmadığı bir çalışma ortamının sinizmin önlenmesinde etkili olduğunu göstermiştir.

Şenses (2018) çalışmasında, sinizmin oluşmasında özellikle çalışanların işverenden beklentilerinin gerçekleşmemesinin etkili olduğunu belirtmiştir. Çalışan ücret, adalet, çalışma saatleri ve iş ortamının koşulları gibi nedenlerle sinik duygular geliştirmektedir. Dönüşümcü bir lider çalışanların ücretini emeği kadar verecek, iş ortamında adaletli davranacak, gereksiz fazla mesailerle çalışanları yormayacak ve iş ortamını daha konforlu ve zevkli bir hale sokma çabasında olacaktır. Bu gibi dönüşümcü liderlik özellikleri sinimin önüne geçmede etkili ortamı oluşturmaktadır.

Demirçelik ve Korkmaz (2017) çalışmasında dönüşümsel liderlik ve sinizm arasında negatif ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışmada okul müdürlerinin daha çok dönüşümsel liderlik özellikleri gösterdiği belirtilmiştir. Dönüşümsel liderlik özelliği olan müdürler, öğretmenleri destekleyici, morallerini arttıran, iki ilişkiler konusunda başarılı olmaları gibi özelliklerinin öğretmenlerin kuruma karşı olumsuz tutum ve davranışlarını engellediği görülmüştür.

Bilgiç (2017) çalışanların iş için motive edilmesi, bir amaç uğruna birlik olmaları, bireysellikten çok örgüt bilincinin kazandırılması ve çalışanların düzenli bir koordinasyonda çalışmalarını için gerekli liderlik özelliklerinin sinizm üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderliğin özellikleri olarak görülen bu özelliklerin bulunması çalışanların daha verimli ve pozitif olmalarına imkan sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik özgür düşünce ortamını işyerinde sağlamaktadır. Çalışanlar duygu ve düşüncelerini özgürce belirtebilme hakkına sahiptir. Sorun ve sıkıntıların tartışma ortamında çözüldüğü böyle bir iş ortamında sorunların çözümünde çalışanlar etkin rol oynamaktadır. İşverenin yarattığı bu atmosfer çalışanların bir adım ötesini düşünmeleri için gerekli teşviki de içermektedir. Dönüşümlü liderin olduğu iş ortamları negatifikten uzak ve sinizmin bulunmadığı ortamlar olarak tanımlanmıştır (Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2017).

Liderin bir görevi olarak çalışanların örgüte duydukları güveni temin etmesi gösterilmektedir. Örgüte güven çalışma motivasyonu ve iş tatmini için dinamik bir etkendir. Türköz, Polat ve Coşar (2013) çalışmasında örgütsel güvenin çalışanların sinizm duygularını etkilediği görülmüştür. Örgüte duyulan güvenin azalması sinizm duygusunun gelişmesine neden olmakta ve bunun sonucunda çalışanın örgüte bağlılığı da azalmaktadır.

Dülker (2019) çalışmasında dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanlar üzerindeki etkisini belirtmiştir. Karizmatik özelliklere sahip dönüşümcü lider çalışanları etkilemekte ve ilham vermektedir. Entelektüel uyarım noktasında lider yaratıcı ve yenilikçi teşviklerde bulunur. Farklı bakış açılarını görmek çalışanları heyecanlandırmaktadır. Dönüşümcü lider çalışanlar için esin kaynağıdır. Çalışanlar onun gibi olma veya olabilmeye yönelik adımlar atmaktadır ve motivasyon yükselmektedir. Son olarak dönüşümcü liderin çalışanlarla bireysel ilgisi veya

onların akıl hocası gibi tutum ve davranışlar çalışana kendini değerli hissettirmektedir.

Sinizm duygusunun oluşmasında baskıcı yönetimlerin etkisi bulunmaktadır. Müdürler okullar için otorite kaynağı olarak görülmektedir. Bu otoritenin sağlanmasında katı disiplin ve aşırı kuralcı yaklaşımlar öğretmenlerin kendileri kötü ve rahatsız hissetmelerine neden olmaktadır. Dönüşümcü liderlikte disiplin sağlanır ve kurallara uyulur ancak bu sürece çalışanlar da dahil edilir. Bir anlaşma ortamında ortak akılla alınan bu karar verimli bir iş ortamının oluşturulmasında karşılıklı uzlaşmayı gerektirmektedir (Polatcan ve Titrek, 2014). Bommer, Rubin ve Baldwin (2004) çalışmasında dönüşümcü liderlik ve sinizm arasındaki ilişkiyi sosyal konsept hipoteziyle incelemiştir. Dönüşümcü lider hem iş içinde hem de iş dışında sosyal bir ortam yaratarak çalışanlar üzerindeki kaygı ve stresi azaltıcı bir etkide bulunmaktadır. Bu pozitif etkiler çalışanın biliş, duygu ve davranışlarının da pozitif yönde seyretmesine neden olacaktır. Bu olumlu çıktılar sinik duyguların oluşmasının önüne geçmektedir.

Yapılan bir çalışmada iş ortamındaki değişimlerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile sağlanması sonucundaki değişim incelenmiştir. Liderler gelecek vizyonu oluşturmak, grup hedeflerini belirlemek, yüksek performans beklemek, entelektüel uyarım sağlama, uygun modeli imajı ve destekleyici tutum gibi özellikleri benimseyerek değişimleri sağlamıştır. Liderin bu özellikleri benimsemiş olması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler sağlamış ve olumsuz duyguların oluşmasının önüne geçmiştir (Bommer, Rich ve Rubin, 2005). Alan dizinde yer alan farklı çalışmalar da dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki negatif ilişkiyi belirtmiştir (Kranabetter ve Niessen, 2017; Rahman ve Hadi, 2019).

## 5.2.Öneriler

### 5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Bu araştırmada elde edilen verilen sonraki yıllarda tekrarlanarak karşılaştırması yapılabilir. Ayrıca öğrencilerin, velilerin ve okul personelinde görüşleri alınarak araştırma yapılabilir.
- Okul müdürleri öğretmenlerin talep, ihtiyaç ve isteklerini belirlemek için çalışmalar yapabilir.
- Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm Ölçeği sonuçlarına göre okul türüne göre öğretmenlerin algılarında farklılıklar olduğu görülmüştür. Okul müdürleri bu görüş farklılıklarının sebeplerini araştırabilir. Ayrıca öğretmenlere hizmet içi eğitim ve konuya uygun seminerler verilebilir.
- Okul müdürleri öğretmen algılarına göre kendinde görülen eksik yanlarını tamamlayabilir. Dönüşümcü liderlik geliştirmeye yönelik eğitimlere katılabilirler.

### 5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Araştırma başka il ve ilçelerdeki devlet veya özel okullarda tekrarlanabilir.
- Araştırma daha geniş bir örneklem grubu ile yapılabilir.
- Araştırma farklı değişkenler ve ölçekler kullanılarak incelenebilir.
- Araştırma okul müdürlerinin kendi algılarına göre yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, Ş., ve Yarım, M.A. (2017). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları: Erzurum ili örneği. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 66-72.
- Akdeniz, M. (2010). Dönüştürücü liderlik ve astların iş tatmini arasındaki ilişki ve araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Allix, N. M. (2000). Transformational leadership: democratic or despotic?. *Educational Management & Administration*, 28(1), 7-20.
- Altınöz, M., Serdar, Ç.Ö.P., ve Sığındı, T. (2011). Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Anıl, F., ve Sarpkaya, R. (2014). Anadolu ve meslek lisesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-21.
- Aslan, Ş. (2009), *Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü, Etkileşimci Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Avcı, A. (2015a). Dönüştürücü ve işlemci liderlik stilleri: kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, 85-108.
- Avcı, A. (2015b). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.

- Bakker E.D. (2007). Integrity and cynicism: possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 119-136.
- Baltaş, A. (2010). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (9.Basım). Ankara: Remzi Kitabevi.
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Thatcher, R. W., & Hannah, S. T. (2012). Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 244-258.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi* (3. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Bass B.M., & Riggo R. E. (2006), *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bilgiç, H. F. (2017). Liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisi. *AKSOS*, 2, 90-98.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 733-753.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195-210.
- Brandes, P, Dharwadkar, R., & Dean, J.W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, *Eastern Academy of Management Proceedings*, 20, 150-153.
- Brestrich, E. T. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. İstanbul: Seba Yayınları,

- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetinkaya, F. (2014). *Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.
- Demirçelik, E., ve Korkmaz, M. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(12), 33-53.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S., ve Uğurlu, C. (2015). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1-16.

- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Efeoğlu, E., ve İplik, E.(2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 3, 343-360.
- Eraslan, L., (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale,
- Ercan, G., Ercan, G., ve Altunay, E. (2015). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 120-143.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon "Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar"* (10. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ewen, C., Wihler, A., Blicke, G., Oerder, K., Ellen III, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.
- Görmen, M. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi ve bir uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N., Kalkan, F., ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 177-192.
- Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

- Günay, E. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin moral düzeylerini etkileyen müdür davranışları. Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale üniversitesi eğitim bilimleri enstitüsü, Kütahya.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 39-52.
- Helvacı, M.A., ve M. Çetin. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği.). *Turkish Studies- International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Antalya.
- Kalay, F., Oğrak, A., ve Nişancı, Z. N. (2012). Örgütsel sessizlik, mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 127-143.
- Kandemir, M. (2018). *Kadın Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik & Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Keçiören İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul (9. Baskı): Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-111.
- Kotter, J. P. (1999). What Effective General Managers Really Do. Reprint Service, Harvard Business Review.
- Kökalan, Ö. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640.
- Köse, E. K. Dezavantajlı okullarda örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkiler. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2-3), 21-29.
- Köse, S.G. (2013). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma Ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği*. Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kranabetter, C., & Niessen, C. (2017). Managers as role models for health: Moderators of the relationship of transformational leadership with employee exhaustion and cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), 492-505.
- Kras, K. R., Dmello, J. R., Meyer, K. S., Butterfield, A. E., & Rudes, D. S. (2019). Attitudes Toward Punishment, Organizational Commitment, and Cynicism: A Multilevel Analysis of Staff Responses in a Juvenile Justice Agency. *Criminal Justice and Behavior*, 46(3), 475-491.
- Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kuru Çetin, S. (2019). Examination of the Relationship between Emotional Labour and Organizational Cynicism Levels of Teachers. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 21(2), 567-598.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of educational administration*, 38(2), 112-129.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mahmood, S.M.R. (2017). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253-276.
- 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*, 5, 683-718.
- Osmay, N. (1985). *İnsan Mühendisliği* (3. Baskı). Ankara: DKO Yayınları.
- Öncü, B. (2017). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kırklareli İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Pazarbaş, M. (2012). Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Peker, M., ve Aydın, B. (2003). Anadolu ve Fen Liselerindeki öğrencilerin öğrenme stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(14), 167-172.
- Polat, E. (2014). *Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmenlerin Görüşleri Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

- Polat, M., Meydan, C. H., ve Tokmak, İ. (2010). Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(2), 41-54.
- Polatcan, M., ve Titrek, O. (2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.
- Rahman, Z., & Hadi, H. K. (2019). Does Organizational Culture Matters in Organizational Change? Transformational Leadership and Cynicism About Organizational Change. *KnE Social Sciences*, 353-362.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior-Örgütsel Davranış* (Çeviri İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık,.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Sur, Ö.(2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şenses, B. (2018). Örgütsel sinizm: liderin davranış tarzına göre ortaya çıkan bir tutum. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 13-28.
- Şirin, E.(2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Esenyurt İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Türköz, T., Polat, M., ve Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal*

*Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.

Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Ülgen, H., ve Mirze, S. K.:(2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited.

## EKLER

### Ek 1- İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurul Onayı



Sayı : 34555043-302.14.01-1027  
Konu : Serpil BAŞARAN'ın Tez Konusu Hk.

26/03/2018

#### İLGİLİ MAKAMA

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 500116146 numaralı öğrencisi Serpil BAŞARAN'ın, EBB 500 Yüksek Lisans Tez konusu "*Okul Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sınızm Düzeyine Etkisi*" olarak belirlenmiştir.  
Gerekli izinlerin verilmesini saygılarımla arz/rica ederim.

Prof. Dr. Ömer ÇAĞHA  
Enstitü Müdürü V.

## Ek 2- Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne Verilen Dilekçe



T.C  
BAĒCILAR KAYMAKAMLIğI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 91391998-20-E.6586697  
Konu: Tez Çalışması.

30.03.2018

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : 29.03.2018 tarih ve 6499713 sayılı dilekçe.

İlgi dilekçe ile müdürlüğümüze baş vuran Arif Nihat Asya İlkokulu Müdür Yardımcısı Serpil BAŞARAN "Okul Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizim Düzeyine Etkisi" konulu tezini ilçemiz okullarında görev yapan öğretmenlerle yapması müdürlüğümüze uygun görülmüş olup; Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim

Hacı KORKMAZ  
Şube Müdürü

OLUR  
.../.../2018

Kadem ÇALIŞ  
İlçe Milli Eğitim Müdür v.

### Ek 3- Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Olur Yazısı

#### BAĒCILAR İLÇE MİLLİ EĒİTİM MÜDÜRLÜĒÜNE

İlçenizde Arif Nihat Asya İlkokulu'nda halen müdür yardımcısı olarak çalışmaktayım. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı , Eğitim Yönetim ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 500116146 numaralı öğrencisiyim. Tez konum olan "Okul Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sınızm Düzeyine Etkisi" ile ilgili olarak Bağcılar ilçesindeki anaokulu-ilkokul-ortaokul-lisede çalışan öğretmenlere tez konum ile ilgili anket uygulamak istiyorum. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nin ilgili yazısı dilekçem ekindedir.

Gereğini arz ederim.29/03/2018

  
SERPİL BAŞARAN

TC: 15239766818

TEL: 0506 294 63 40

EK: Üniversite İzin Yazısı

Adres : Arif Nihat Asya İlkokulu

Yenimahalle 1536 S. No:16

Bağcılar/İSTANBUL

#### **Ek 4- Kişisel Bilgi Formu**

**1) Cinsiyetiniz:**

Kadın ( ) Erkek ( )

**2) Mesleki kıdeminiz:**

0-1 yıl ( ) 2-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-7 yıl ( ) 8-10 yıl ( ) 11 yıl ve üstü ( )

**3) Şu an bulunduğunuz okulda çalışma süreniz:**

0-1 yıl ( ) 2-3 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-7 yıl ( ) 8-10 yıl ( ) 11 yıl ve üstü ( )

**4) Çalıştığınız okul türü:**

İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Anadolu Lisesi ( ) Meslek Lisesi ( ) Fen  
Lisesi ( ) Diğer ( )

**5) Kadro türünüz:**

Kadrolu ( ) Sözleşmeli ( ) Ücretli ( )

**6) Mezun olduğunuz kurum:**

Eğitim Fakültesi ( ) Fen-Edebiyat Fakültesi ( ) İlahiyat Fakültesi ( )  
Yüksek Öğretmen Okulu ( ) Diğer ( )

**7) Öğrenim durumunuz:**

4 Yıllık Yüksek Öğrenim, Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )  
Öğretmen Okulu ( ) 2-3 Yıllık Ön Lisans ( ) Diğer ( )

## Ek 5- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Aşağıda dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Düşüncenize en uygun olan seçeneği, maddenin karşısındaki alana işaretleyiniz (X).					
1.Okulda çalışanlar okul yönetimi ile çalışmaktan mutlu olur.					
2.Okulda çalışanlar okul yönetimi ile çalışmaktan gurur duyarlar.					
3.Okulda çalışanlar okul yönetimine yürekten inanırlar.					
4.Okul yönetiminin okulda çalışanlar için neyin iyi olduğunu rahatlıkla anlayabilmek gibi bir yeteneği vardır.					
5.Okulda çalışanlar okul yönetimini bir başarı örneği olarak görür.					
6.Okulda çalışanlar okul yönetimine saygı duyarlar.					
7.Okul yönetimi okulda çalışanların yaptıklarına büyük ilgi gösterir.					
8.Okul yönetiminin okulda çalışanlara aktardığı özel bir görev anlayışı vardır.					
9.Okul yönetimi okulda çalışanların geleceğe ümitle bakmalarını sağlar.					
10.Okulda çalışanların okul yönetiminin her zorluğun üstesinden gelebileceği konusunda inançları tamdır.					
11.Okul yönetimi okulda çalışanlar için yüksek hedefler belirler.					
12. Okul yönetimi okulda çalışanlara onları harekete geçirebilecek bir vizyon sunar.					
13.Okul yönetimi okulda çalışanlara çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilir.					
14.Okul yönetimi okulda çalışanları cesaretlendirecek ortamlar yaratır.					
15.Okul yönetimi okulda çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlamak için örnekler kullanır.					
16.Okul yönetimi okulda çalışanları cesaretlendirecek konuşmalar yapar.					
17.Okul yönetimi okulda çalışanlardan çok şey beklediğini bir şekilde onlara aktarır.					
18.Okul yönetimi okulda çalışanların bu güne kadar üzerinde düşünmedikleri fikirleri ortaya çıkarmalarını sağlar.					

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
19.Okul yönetimi okulda çalışanların olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmaları için onlara imkan sağlar.					
20.Okul yönetimi okulda çalışanların kafalarını karıştıran problemlere farklı bir bakış açısıyla bakmaları için onlara imkan sağlar.					
21.Okul yönetimi okulda çalışanların olaylara ilişkin bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini söylediğinde bunun nedenini de ifade eder.					
22.Okul yönetimi okulda çalışanlara önlerine çıkan engelleri aşmak için akıllarını kullanmalarının önemini vurgular.					
23.Okul yönetimi okulda çalışanların görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını ister.					
24.Okul yönetimi okulda çalışanların karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamalarını sağlar.					
25.Okul yönetimi okulda çalışanlara harekete geçmeden önce problemi enine boyuna analiz etmelerinin önemini vurgular.					
26.Okul yönetimi okulda çalışanlara harekete geçmeden önce üzerinde çalıştıkları problemin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmelerini söyler.					
27.Okul yönetimi okulda çalışanların problem çözerken mantıklarını ve ellerindeki kanıtları kullanarak objektif bir biçimde probleme bakmalarını sağlar.					
28.Okul yönetimi yalnız kalmış gibi görünen okulda çalışanlara özel bir ilgi gösterir.					
29.Okul yönetimi okulda çalışanların önlerine çıkan her engele bir öğrenme fırsatı gözüyle bakmalarını sağlar.					
30.Okul yönetimi okulda çalışanlarına performansları konusunda geribildirim sağlar.					
31.Okul yönetimi okulda çalışanların her birine birer birey Gözüyle bakar.					
32.Okul yönetimi okulda çalışanların amaçlarını saptamalarına ve bu amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak yollar belirlemelerine yardımcı olur.					
33.Okul yönetimi okulda çalışanlara iyi bir iş çıkardıklarında onları ne kadar takdir ettiğini söyler.					
34.Okul yönetimi okulda çalışanların ihtiyaçları olduğunda onlara yol gösterir.					
35.Okul yönetimi okulda çalışanların tavsiyeye ihtiyacı olduğunda bunu onlara sağlar.					
36.Okul yönetimi okulda çalışanların istedikleri her an onlara yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırdır.					
37.Okul yönetimi yeni gelen okul çalışanlarına her konuda Yardımcı olmaya çalışır.					

## Ek 6- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Alınan İzin

----- Forwarded message -----

Gönderen: Ulas Cakar <[ulascakar@gmail.com](mailto:ulascakar@gmail.com)>

Date: 11 Nis 2018 Çar, 08:36

Subject: Re: Dönüşümcü Liderlik Anketi

To: Serpil başaran <[serpil.basaran1907@gmail.com](mailto:serpil.basaran1907@gmail.com)>

Kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar.

10 Nis 2018 Sal 17:06 tarihinde Serpil başaran <[serpil.basaran1907@gmail.com](mailto:serpil.basaran1907@gmail.com)> şunu yazdı:

Hayırlı Günler Ulaş Hocam,

Ben Eğitim Yönetim ve Denetim alanında yüksek lisans araştırması yapıyorum. Tezinizde çevirdiğiniz Bass ve Avolio'nun Dönüşümcü

Liderlik Anketi'ni tezimde kullanabilir miyim?

Bilgi için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Serpil BAŞARAN

## Ek 7- Okulda Örgütsel Sinizm Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek üzerinde verilen numaraları çarpı ( X ) içine alarak belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.					
9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.					
12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

## Ek 8- Okulda Örgütsel Sinizm Ölçeği İçin Alınan İzin

----- Forwarded message -----

Gönderen: Gamze Kalagan Kasalak <[gamzekalagan@akdeniz.edu.tr](mailto:gamzekalagan@akdeniz.edu.tr)>

Date: 12 Nis 2018 Per, 13:24

Subject: YNT: ÖLÇEK - AKADEMİK YARDIM

To: Serpil başaran <[serpil.basaran1907@gmail.com](mailto:serpil.basaran1907@gmail.com)>

Sayın Başaran  
Ölçeği kullanabilirsiniz.  
İyi çalışmalar dilerim  
Dr. Gamze Kasalak

---


Kimden: Serpil başaran [[serpil.basaran1907@gmail.com](mailto:serpil.basaran1907@gmail.com)]

Gönderildi: 10 Nisan 2018 Salı 17:18

Kime: Gamze Kalagan Kasalak

Konu: ÖLÇEK - AKADEMİK YARDIM

Sayın Hocam merhaba, 2009 yılında hazırladığımız "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkiler" başlıklı tezinizde uyarlamasını yaptığımız "Örgütsel Sinizm Ölçeği"ni izin verirsiniz tezimde kullanmak istiyorum. Saygılarımla.  
SERPİL BAŞARAN



## ÖZGEÇMİŞ

Serpil Başaran

Adres: Kemalpaşa Mahallesi 1943 Sokak No:26/4 Bağcılar/İSTANBUL

İletişim Bilgileri : 0506 294 63 40

### A. EĞİTİM

**Yüksek Lisans** : İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Ortak Programı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetim Bölümü, 2019, İstanbul

**Lisans** : Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü

**Önlisans** : İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Adalet (Devam Ediyor)

### B. MESLEKİ DENEYİM

2007-2008 İstanbul/Bağcılar Zeynep Bedia İlkokulu Sınıf Öğretmenliği

2008-2011 Şanlıurfa/ Ceylanpınar Muratlı İlkokulu Sınıf Öğretmenliği

2011-2016 İstanbul/Bağcılar Arif Nihat Asya İlkokulu Sınıf Öğretmenliği

2016- (Devam ediyor) İstanbul/Bağcılar Arif Nihat Asya İlkokulu Müdür Yardımcılığı